

En 2009, Postes Canada a réalisé un profit pour la quinzième année de suite, a obtenu sa meilleure cote à ce jour pour l'engagement des employés, a été nommée au palmarès des 100 meilleurs employeurs une quatrième fois de suite et a obtenu son meilleur rendement à vie pour la qualité de sa livraison et son service à la clientèle.

Mais...

...bien que nous ayons accompli de grands progrès en 2009, nous avons aussi été confrontés à de grands défis, dont une forte baisse de nos revenus. Nous avons perdu l'équivalent d'environ cinq années de croissance des volumes.

Pour continuer à offrir un excellent service à la population canadienne, nous devons **dès maintenant** effectuer des changements fondamentaux dans notre entreprise.

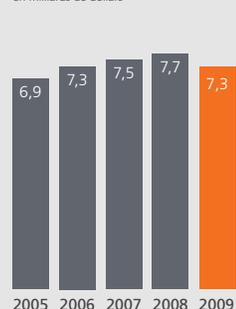
Table des matières

Message de la présidente	02	Message du président du Conseil	17
Sommaire financier	04	Régie d'entreprise	18
À propos de Postes Canada	06	Conseil d'administration	20
Indicateurs de rendement clés	07	Dirigeants de la Société	21
Établir des liens avec nos clients	08	Message de l'ombudsman	22
Transformation postale	10	Rapport sur le <i>Protocole du service</i> et autres programmes de politique publique	23
Secteurs d'activité et filiales	12	Résultats financiers	29
Responsabilité sociale de l'entreprise	14		

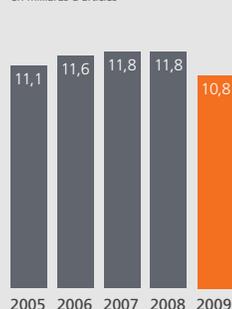
Faits saillants financiers et d'exploitation – Le Groupe Postes Canada

Rapport annuel (en millions de dollars)		2009	2008	CHANGEMENT (%)
Exploitation				
Produits d'exploitation	Tel que présenté	7 312 \$	7 733 \$	(5,1) %
Bénéfice d'exploitation	Produits d'exploitation – charges d'exploitation	357	139	155,0 %
Marge d'exploitation (%)	Bénéfice d'exploitation ÷ produits d'exploitation	4,9 %	1,8 %	–
Productivité (%)	Charges d'exploitation en tant que pourcentage des produits d'exploitation	95,1 %	98,2 %	–
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	Tel que présenté	379	161	134,3 %
Bénéfice net	Tel que présenté	281	90	210,4 %
Rendement de l'avoir (%)	Bénéfice net ÷ avoir moyen	17,0 %	6,1 %	–
Dividende versé		0	22	(100) %
Ratio de versement de dividende (%)	Dividende versé en tant que pourcentage du bénéfice net de l'exercice précédent	0 %	40 %	–
Flux de trésorerie lié à l'exploitation	Tel que présenté	134	598	(77,9) %
Acquisitions d'immobilisations	Tel que présenté	412	391	5,3 %
Situation financière				
Trésorerie		473	605	(21,9) %
Total de l'actif		6 029	5 591	7,8 %
Avoir du Canada		1 787	1 507	18,6 %

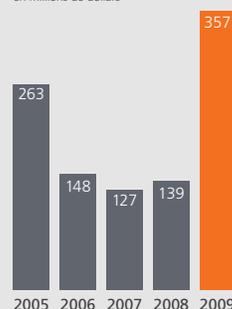
Produits d'exploitation
en milliards de dollars



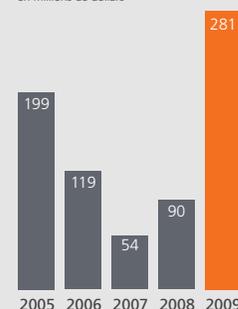
Volume
en milliards d'articles



Bénéfice d'exploitation
en millions de dollars



Bénéfice net présenté
en millions de dollars



Le Groupe Postes Canada a traité 10,8 milliards d'articles au cours de la période de douze mois. Les produits d'exploitation consolidés ont atteint 7,3 milliards de dollars et le bénéfice net consolidé a atteint 281 millions de dollars.

Message de la présidente

Ce qui fait la valeur d'une entreprise, c'est la manière dont ses employés font face aux difficultés. Au cours de 2009, qui a été l'année la plus difficile de l'histoire récente de Postes Canada, j'ai été impressionnée par les contributions exceptionnelles de nos gens à notre succès et j'en suis très fière.

En 2009, Le Groupe Postes Canada a réalisé un bénéfice pour la 15^e année consécutive, mais au prix d'un travail acharné. Nos bénéfices consolidés, qui s'élevaient à 90 millions de dollars en 2008, sont passés à 281 millions de dollars. Mais ce gain ne reflète pas les faiblesses sous-jacentes de notre rendement d'exploitation, ni les défis financiers qui nous attendent.

Les revenus des trois secteurs d'activité de base du secteur Postes Canada, ainsi que ceux de notre filiale la plus importante, Courrier Purolator, ont considérablement diminué. Le total des produits d'exploitation consolidés a chuté de 421 millions de dollars.

Nos bénéfices sont surtout attribuables à deux facteurs : d'une part, une réduction du coût des avantages sociaux futurs sans effet sur la trésorerie (et expliquée ailleurs dans le présent rapport), et d'autre part, les efforts incroyables déployés dans nos services de base pour limiter les coûts alors que nos volumes étaient en chute libre pendant le ralentissement économique.

Nous n'avons eu d'autre choix que de réagir rapidement. Le résultat est impressionnant.

À la fin de l'exercice, nous avons réduit de 540 millions de dollars nos coûts prévus pour le secteur Postes Canada. Sans ces compressions, le Groupe aurait affiché une perte en 2009.

Cet effort nécessaire dans la pire conjoncture économique depuis des décennies n'a cependant pas ébranlé les autres priorités de Postes Canada. En fait, nous avons obtenu dans notre sondage annuel sur l'engagement des employés la cote la plus

L'année dernière a été une année de très grands défis, mais aussi de grandes réussites, grâce au dévouement des milliers d'hommes et de femmes qui font de Postes Canada l'une des meilleures entreprises au pays.

élevée jamais enregistrée. Les résultats se sont améliorés dans des secteurs clés comme les conditions de travail, la sécurité, le respect et l'équité, l'éthique, la collaboration et le travail d'équipe. On constate une amélioration dans la majorité des catégories.

Notre entreprise a été inscrite au Palmarès des 100 meilleurs employeurs au Canada pour la quatrième année consécutive et elle a été reconnue comme la marque la plus iconique au Canada, selon un sondage indépendant mené auprès des Canadiens. Nos employés ont appuyé avec enthousiasme notre cause de prédilection : la santé mentale. En 2009, nous avons amassé 1,6 million de dollars, dépassant ainsi notre objectif de 1,5 million de dollars. La Fondation de Postes Canada pour la santé mentale a également versé à 19 organismes communautaires la totalité des fonds amassés en 2008, soit plus de un million de dollars.

Nous avons réduit le nombre d'accidents en milieu de travail de 22 %. Cette réduction est extrêmement gratifiante, car lorsque quelqu'un est blessé, les employés, leur famille et l'entreprise en ressentent tous les effets.

Notre rendement du service de livraison a atteint ou a dépassé les objectifs pour tous les produits. Nous avons réalisé des niveaux records pour la livraison à temps des produits Médiaposte avec adresse, Médiaposte sans adresse, Xpresspost et *Priorité* Demain matin. Le service Poste-lettres du régime intérieur a atteint son objectif de 96 % pour la livraison à temps.

Notre mission consiste à servir les Canadiens, et l'année 2009 a été marquée par d'importants développements qui nous aideront à tenir nos promesses envers eux.

Par exemple, à la fin de 2009, Postes Canada et ses partenaires de projet avaient mis en service ou mis à niveau le système automatisé Point de service de la vente au détail dans plus de 5 900 bureaux de poste. La grande majorité de ces bureaux se trouvent dans des collectivités rurales et éloignées.



Priorité : Protéger le courrier du pays

À Postes Canada, notre activité est fondée sur la confiance des Canadiens. À une époque où l'on se préoccupe de plus en plus du vol d'identité, nous faisons tout en notre pouvoir pour assurer la sécurité du courrier. En 2009, nous avons, entre autres, commencé à remplacer plus de 800 000 serrures maîtresses sur les boîtes aux lettres publiques et d'immeubles à appartements, les boîtes postales communautaires et les portes de salles de courrier. Nous les remplaçons par des serrures haute sécurité Abloy^{MC}. Nous sommes aussi reconnaissants au gouvernement du Canada d'avoir établi au début de 2010 que la réexpédition frauduleuse de courrier et la possession d'une clé à courrier de Postes Canada contrefaite sont des infractions criminelles.



« Il reste de formidables défis à relever, mais Postes Canada a prouvé en 2009 que ses gens sont à la hauteur de la tâche. Notre collaboration et notre détermination nous permettront de rester à la hauteur dans les années à venir. »

Cette initiative souligne notre engagement à l'égard des régions rurales du Canada.

Le nouveau *Protocole du service postal canadien* renforce l'obligation qu'a Postes Canada de rendre des comptes aux Canadiens. Nous continuerons de respecter les normes de service que nous avons été chargés d'offrir et que nous sommes fiers d'offrir.

À cet effet, je tiens à remercier très sincèrement le gouvernement et en particulier notre ministre, M. Rob Merrifield, qui a offert un soutien solide à l'égard de la viabilité de Postes Canada.

Afin de faire face aux pressions financières croissantes et au déclin à long terme de notre activité de base, le courrier transactionnel, nous devons continuer de limiter les coûts comme nous l'avons fait en 2009.

Il serait cependant intenable à long terme de continuer de réduire nos coûts d'exploitation de cette manière. Nous devons envisager des changements plus fondamentaux. Nous devons moderniser nos activités. Mais le plus important est de nous concentrer sur la croissance de notre chiffre d'affaires. Si, au bout du compte, nous n'améliorons pas notre chiffre d'affaires, nos efforts ne nous permettront pas de faire de Postes Canada une entreprise viable dans laquelle les Canadiens ont confiance.

Notre avenir commun dépend de la Transformation postale, notre ambitieux projet de modernisation. Nous sommes reconnaissants au gouvernement du Canada d'avoir approuvé en 2009 une augmentation importante de notre limite d'emprunt auprès de sources externes, ce qui nous permettra de financer la Transformation postale.

En 2010, la Transformation postale occupera l'avant-scène, puisque nous ouvrirons un nouvel établissement phare à Winnipeg. Il s'agit de la première nouvelle installation de traitement du courrier de Postes Canada depuis 20 ans. Les

machines de pointe et le nouveau modèle de livraison mis en place à Winnipeg et ailleurs représentent un pas de géant et un changement pour nos employés.

Le changement n'est jamais facile. Pour aller de l'avant et en arriver à une poste moderne viable, rentable et hautement productive, nous devons faire la route ensemble. Nous avons soigneusement préparé ce changement et nous continuons de le faire, en travaillant étroitement avec nos agents négociateurs au projet de Transformation postale et en consultant longuement les employés quant à la conception des procédés et de l'équipement.

En observant les nombreux systèmes postaux qui se sont modernisés avant nous, nous avons toutes les raisons de croire que les nouvelles façons de faire seront meilleures. J'encourage tous les employés à garder l'esprit ouvert au cours de la transition à venir. Donnons toutes ses chances au changement.

La collaboration au sein de tout notre personnel est cruciale si nous voulons créer un avenir durable, offrir le service auquel les clients s'attendent et protéger les salaires et les pensions de nos employés. Ces responsabilités sont étroitement liées, et il en va de même pour nous tous.

Il reste de formidables défis à relever, mais Postes Canada a prouvé en 2009 que ses gens sont à la hauteur de la tâche. Je suis certaine que notre collaboration et notre détermination nous permettront de rester à la hauteur en 2010 et dans les années à venir.

Moya Greene
Présidente-directrice générale



Priorité : Améliorer notre sécurité

La réduction de 22 % en 2009 du nombre d'accidents de travail entraînant une perte de temps n'était pas un accident. La direction et les employés ont continué de se concentrer sur l'amélioration de la sécurité, puisque nous n'avions pas atteint nos objectifs en 2008. Entre autres, nous avons utilisé les résultats de 35 vérifications officielles de la santé et la sécurité pour corriger les lacunes repérées et nous avons demandé à nos chefs d'équipe de faire preuve de leadership en matière de sécurité tout au long de l'année. Le nombre d'accidents entraînant une perte de temps a diminué dans tous les secteurs en 2009, qu'il s'agisse de chutes, de glissades ou de blessures découlant de la maintenance de matériel. En 2010, la sécurité demeure une priorité clé.

Sommaire financier

Bien qu'il ait affiché un bénéfice pour une 15^e année consécutive, notre secteur Postes Canada a dû surmonter des défis financiers de taille en 2009, lesquels se poursuivront en 2010 et au cours des années à venir.

Sommaire financier – Secteur Postes Canada

Postes Canada a surmonté d'importants défis financiers en 2009 en prenant rapidement de dures décisions dans des conditions d'exploitation difficiles. Les trois secteurs d'activité ont connu une chute en flèche de leurs volumes, et les revenus annuels ont chuté radicalement pour se chiffrer à 528 millions de dollars sous les prévisions. À la fin de 2009, Postes Canada avait perdu l'équivalent de presque cinq ans de croissance des volumes. La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont diminué de 28,9 %, soit 162 millions de dollars, par rapport à 2008.

Pour compenser, Postes Canada a réduit ses coûts prévus de 540 millions de dollars en éliminant des postes (cadres et autres), en diminuant les dépenses discrétionnaires (technologie de l'information, déplacements et services d'experts-conseils), en augmentant la productivité de 2,5 % dans les établissements de traitement du courrier et en réduisant de plus de 4,6 millions les heures payées dans le secteur des Opérations.

Le bénéfice du secteur Postes Canada pour 2009 a été obtenu, en grande partie, grâce à une réduction du coût au titre des avantages sociaux futurs. La réduction était principalement sans effet sur la trésorerie et liée à une augmentation du taux utilisé pour actualiser la valeur des obligations au titre des avantages sociaux futurs à des fins comptables. Il ne s'agit pas d'un reflet fidèle de notre état de santé financière.

Nous devons présumer que les volumes de notre secteur d'activité Courrier transactionnel à marge élevée ne cesseront de se détériorer, comme c'est le cas pour d'autres administrations postales à l'échelle mondiale. Néanmoins, le nombre de points de remise continue d'augmenter chaque année. Cela donnera lieu à une situation financière de moins en moins viable, à moins de réduire considérablement les coûts.

De plus, la crise économique a entraîné un déficit de solvabilité d'environ deux milliards de dollars dans le régime de retraite agréé du secteur Postes Canada. Par conséquent, le secteur Postes Canada s'attend à cotiser près de 800 millions de dollars en espèces au régime de retraite en 2010, dont une cotisation spéciale d'environ 450 millions de dollars afin de combler le déficit de solvabilité.

Les mesures de compression des coûts se poursuivront en 2010. De plus, nous modernisons nos opérations par l'entremise de notre projet de Transformation postale. Nos projets ont évolué au cours de 2009, et nous nous attendons maintenant à investir deux milliards de dollars dans les installations, l'équipement et la technologie de l'information; cet investissement nous permettra de réaliser des économies annuelles de l'ordre de 250 millions de dollars.

Postes Canada doit investir afin de demeurer pertinente et d'avoir les moyens de continuer d'offrir le niveau de service que les Canadiens sont en droit d'attendre.

Faits saillants clés du secteur Postes Canada

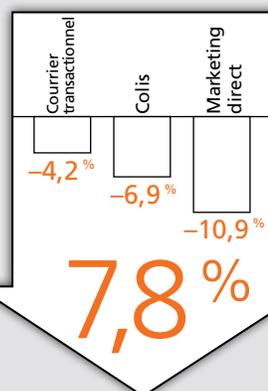
Produits

En 2009, le secteur Postes Canada a affiché une baisse de 528 millions de dollars des produits par rapport aux prévisions, et de 268 millions de dollars par rapport à 2008.

528 M\$

Volumes

Nos volumes ont connu une chute brutale dans les trois secteurs d'activité du secteur Postes Canada en raison du ralentissement économique. La récession a accéléré la baisse déjà amorcée depuis plusieurs années pour notre secteur d'activité Courrier transactionnel. Au total, nous avons perdu environ cinq ans de croissance des volumes en 2009.



Contrôle des coûts

En raison des efforts de contrôle des coûts à grande échelle, nous avons réduit les coûts prévus du secteur Postes Canada de 540 millions de dollars, compensant ainsi le manque à gagner.

540 M\$

Régime de retraite

Nous nous attendons à cotiser près de 800 millions de dollars au régime de retraite du secteur Postes Canada en 2010. La majeure partie de ce montant commencera à compenser le déficit de solvabilité du régime estimé à deux milliards de dollars.

800 M\$

À propos du bénéfice enregistré de 2009

Le bénéfice enregistré par Postes Canada en 2009 ne reflète pas l'état de santé financière de l'entreprise et nos perspectives.

Lorsque la crise financière mondiale a frappé en 2008, les taux d'intérêt à long terme ont grimpé en flèche, reflétant le risque accru sur les marchés mondiaux. Cette augmentation soudaine a eu une profonde incidence sur la comptabilité des engagements financiers de Postes Canada envers les futurs pensionnés.

Comme tous les autres répondants de régimes de retraite au Canada, nous utilisons les taux d'intérêt repères dans le but de déterminer la valeur actuelle de nos obligations au titre des prestations de retraite et des avantages complémentaires de retraite en matière de soins de santé. Un taux d'intérêt élevé est synonyme d'obligation faible (l'inverse est également vrai). En 2009, les charges du secteur Postes Canada au titre des avantages sociaux futurs étaient inférieures de 271 millions de dollars à celles prévues, principalement en raison du fait que les taux d'intérêt étaient plus élevés que les taux prévus.

Mis à part cette amélioration des charges prévues au titre des avantages, le bénéfice d'exploitation avant impôts du secteur Postes Canada n'aurait atteint que 48 millions de dollars, soit une fraction du bénéfice de 319 millions de dollars que nous avons déclaré.

319 M\$

Bénéfice avant charge d'impôts du secteur Postes Canada

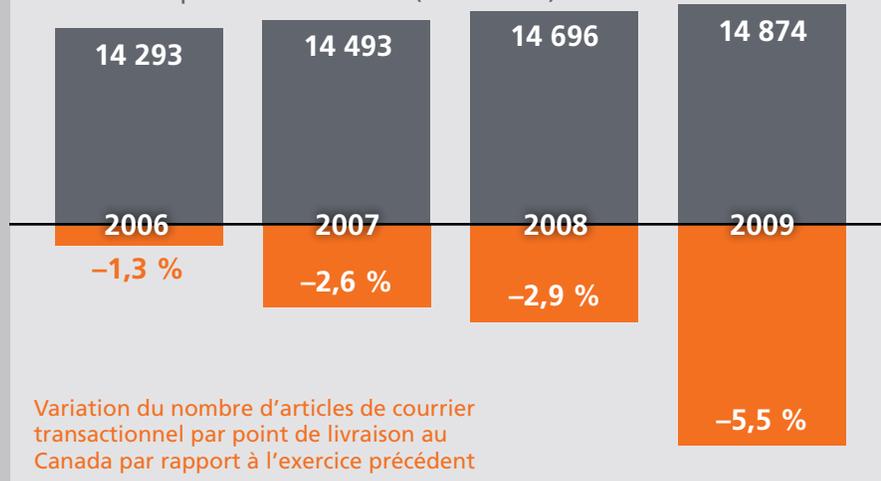
48 M\$

Bénéfice avant charge d'impôts ajusté (mise à part une réduction imprévue du coût au titre des avantages sociaux futurs)

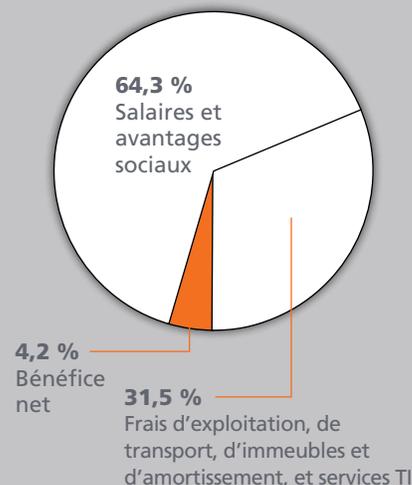
Bénéfice avant charge d'impôts de 2009 – secteur Postes Canada

Gérer la diminution des volumes

Nombre de points de livraison (en milliers)



Les coûts englobent les produits du secteur Postes Canada



Le plus gros défi auquel est confrontée Postes Canada est la diminution de ses volumes de courrier, principalement dans son secteur d'activité Courrier transactionnel bien établi, qui fait continuellement face à la menace provenant d'Internet et de l'évolution des préférences des clients. Ce secteur d'activité représente 54 % des produits du secteur Postes Canada en 2009. Notre défi est d'autant plus important que nous avons desservi, en moyenne, environ 200 000 nouveaux points de remise par année au cours des dernières années.

En outre, depuis les quatre dernières années, le nombre d'articles de courrier transactionnel par point de remise diminue à un rythme de plus en plus rapide, passant de 377 articles en 2005 à 334 en 2009. Pendant cette même période, environ 800 000 nouveaux points de remise se sont ajoutés à notre réseau, occasionnant ainsi des coûts supplémentaires pour la Société. Il nous en coûte beaucoup plus chaque année pour livrer moins de courrier transactionnel par point de remise.

Les coûts associés aux salaires et aux avantages sociaux s'élevaient à près des deux tiers des produits du secteur Postes Canada pour 2009. Ces coûts de main-d'œuvre sont majoritairement fixes et augmentent conformément aux conventions collectives. Les frais d'exploitation, de transport, d'immeubles et d'amortissement ainsi que les autres coûts représentent 32 % – donnant ainsi un bénéfice net de 4 % non ajusté en fonction de la réduction du coût au titre des avantages sociaux futurs par rapport à 2008.

À propos de Postes Canada

Postes Canada exploite les plus grands réseaux de transport et de vente au détail au pays, offre aux Canadiens des services de livraison, de logistique et de communication exceptionnels et joue un rôle clé dans l'économie du pays.

Pour mieux soutenir la concurrence, nous exerçons nos activités au sein du Groupe Postes Canada, qui comprend les filiales Courrier Purolator Ltée et Groupe SCI inc. ainsi que la coentreprise Innovaposte Inc. Avec quelque 71 000 employés, Le Groupe Postes Canada demeure l'un des employeurs les plus importants au pays. Il consacre chaque année près de trois milliards de dollars à l'achat de biens et de services, appuyant ainsi 30 000 emplois de plus qui contribuent à l'économie nationale.*

Dans le présent document, « Postes Canada » et « le secteur Postes Canada » renvoient aux services de base du Groupe Postes Canada, composés des secteurs d'activité Courrier transactionnel, Marketing direct et Colis, à l'exclusion de nos filiales. Le secteur Postes Canada représente environ 80 % des produits d'exploitation consolidés de la Société.

Nous avons le privilège exclusif de la levée, de la transmission et de la livraison des lettres d'au plus 500 grammes au Canada. En 2009, nous avons livré quelque 11 milliards d'articles de courrier à 15 millions d'adresses résidentielles et commerciales. Notre réseau augmente d'environ 200 000 adresses par année.

Nous participons à la collectivité. En 2009, nous avons amassé plus de 1,6 million de dollars pour notre cause de prédilection, la santé mentale. Nous appuyons également l'alphabétisation, l'équipe de ski acrobatique Postes Canada et Centraide. Chaque année, une équipe d'employés bénévoles aide le père Noël à répondre à plus de un million de lettres en 28 langues. Nous sommes également fiers d'avoir été l'un des fournisseurs officiels des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.

Partout dans le monde, les 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. À l'heure

Postes Canada en un coup d'œil

6 532 Bureaux de poste au Canada

15 millions Adresses desservies au Canada

96,4 % 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.

actuelle, nos concurrents varient d'entreprises fortes dans certains créneaux à de grandes multinationales. Contrairement à ses concurrents, Postes Canada a l'obligation de livrer le courrier à toutes les adresses au Canada, cinq jours par semaine.

Nous évoluons au rythme de l'évolution des besoins de nos clients. Nous avons entrepris un plan de Transformation postale de deux milliards de dollars visant à concevoir un modèle de livraison plus efficace. Au cours des deux dernières années, nous avons engagé 750 millions de dollars pour moderniser l'équipement et améliorer le service. En 2010, Postes Canada ouvrira un nouvel établissement de traitement du courrier à la fine pointe de la technologie à Winnipeg, au Manitoba. Il s'agit de notre première nouvelle installation de traitement du courrier depuis plus de 20 ans.

* Étude du Conference Board du Canada, 2007

Produits
(consolidés) en millions de dollars



■ Postes Canada **5 840 \$**
■ Filiales et coentreprise* **1 472 \$**

*y compris les entrées de consolidation

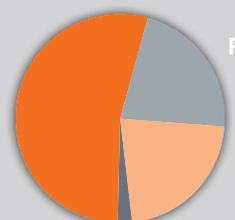
Bénéfice avant impôts sur les bénéfices
(consolidés) en millions de dollars



■ Postes Canada **319 \$**
■ Filiales et coentreprise* **60 \$**

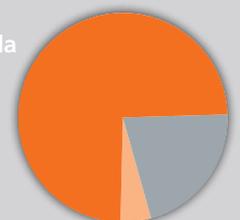
*y compris les entrées de consolidation

Produits selon le marché



■ Courrier transactionnel **54 %**
■ Colis **22 %**
■ Marketing direct **22 %**
■ Autres **2 %**

Sources de revenus
en millions de dollars



■ Entreprises **4 333 \$**
■ Vente au détail **1 244 \$**
■ Courrier d'arrivée du régime international et autres **263 \$**

Indicateurs de rendement clés

Indice de valeur pour la clientèle – Secteur Postes Canada

À Postes Canada, nous nous efforçons d'accroître notre part du marché et de maintenir notre rentabilité grâce à la fidélité de la clientèle. La clé de notre rendement, c'est de mieux comprendre ce qui motive le client à rester fidèle. Notre programme Gestion de la valeur pour les clients nous permet de connaître les secteurs que nous devons améliorer pour conserver nos clients. Le programme détermine les facteurs clés de la fidélité de la clientèle. Nous étudions la façon dont les clients perçoivent la qualité et la valeur de nos services, de nos produits, de nos employés et de notre site Web. Nous déterminons leurs habitudes et pratiques par l'entremise de questionnaires et de sondages. Nous mesurons la fidélité de la clientèle dans nos trois secteurs d'activité. En 2009, les trois secteurs d'activité (Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct) ont dépassé leurs objectifs fixés en ce qui concerne l'Indice de valeur pour la clientèle.



Services de livraison – Secteur Postes Canada

Nos clients s'attendent à une livraison à temps chaque fois qu'ils envoient ou reçoivent un article de courrier. À cette fin, nous établissons des objectifs de livraison et nous évaluons notre rendement par rapport à ces objectifs. En 2009, nous avons dépassé l'objectif pour le taux de livraison à temps dans nos trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct. Les normes du service Poste-lettres^{MC}, produit principal du Courrier transactionnel, sont fonction des jours de livraison qui varient selon l'emplacement. Nous avons obtenu une cote de 96,4 %, dépassant ainsi notre objectif de 96 %. Les objectifs pour les Colis visaient à la fois le rendement de la livraison et les renseignements de repérage. Ces renseignements permettent à nos clients de confirmer que l'article a été livré et de savoir si la livraison a été faite à temps. Les objectifs de rendement du Marketing direct pour les produits Médiaposte^{MC} sont fixés en fonction des normes de service publiées de Postes Canada.



Rendement financier – Le Groupe Postes Canada

L'année financière 2009 a été difficile pour Le Groupe Postes Canada qui a dû relever de nombreux défis découlant de la récession. Nos produits ont diminué de 421 millions de dollars par rapport à 2008. Des mesures de compression des coûts et une réduction du coût au titre des avantages sociaux futurs des employés principalement sans effet sur la trésorerie pour le secteur Postes Canada nous ont permis de réduire nos dépenses consolidées de 639 millions de dollars. Cela a eu pour effet d'augmenter nos bénéfices à 281 millions de dollars, contre 90 millions en 2008. Cependant, n'eût été du changement du coût des avantages futurs des employés, lequel ne reflète pas notre rendement d'exploitation, nos bénéfices auraient été moindres. Notre flux de trésorerie a diminué de 132 millions de dollars, soit 21,9 %. Même si environ 200 000 points de livraison ont été créés, le nombre moyen d'articles de courrier transactionnel par adresse a continué de diminuer pour se chiffrer à 334 articles en 2009, par rapport à 377 articles en 2005.



Engagement des employés – Secteur Postes Canada

Le respect, l'équité, la santé et la sécurité ont caractérisé nos efforts en matière d'engagement en 2009. L'Indice d'engagement est passé de 56 à 58 et les résultats du sondage se sont améliorés ou maintenus dans la plupart des catégories. Nous avons amélioré la sécurité des employés et réduit de 22 % les accidents au travail, ce qui dépasse de beaucoup notre objectif pour l'année. Nous avons créé un Indice d'apprentissage qui évalue la formation des employés et souligne l'importance que nous accordons au perfectionnement. Nous avons continué d'encourager les chefs d'équipe à reconnaître les employés pour les améliorations au service à la clientèle et aux opérations. Nous avons fait participer des employés de première ligne et leurs chefs d'équipe aux discussions sur nos activités, par l'entremise de forums régionaux et de visites au personnel de première ligne. Nous sommes encouragés par nos progrès, comme en font foi les améliorations au service à la clientèle, à la productivité et au niveau d'engagement des employés.



Établir des liens avec nos clients

En 2009, Postes Canada a mis les clients au premier plan d'une façon rarement utilisée par les entreprises canadiennes. Nous avons créé le poste de chef de l'expérience client.

En rendant une personne responsable en définitive des nombreuses interactions des clients avec Postes Canada et en faisant de cette personne l'un des trois grands dirigeants de la Société à relever directement de notre présidente-directrice générale, nous démontrons l'importance que nous accordons à l'amélioration de l'expérience de nos clients avec notre entreprise.

Nos clients vivent des expériences positives dans la mesure où leurs interactions avec tous les services de notre entreprise le sont également. Nous les fidélisons en répondant à leurs attentes. Nous fixons des normes et des objectifs pour plusieurs aspects de notre service à la clientèle et nous évaluons ensuite notre rendement par rapport à ces objectifs.

En 2009, nos employés ont réussi à faire vivre aux clients des expériences positives et à renforcer la fidélité de la clientèle. Non seulement avons-nous atteint nos objectifs, mais nous les avons dépassés.

Nos clients l'ont remarqué également. Nous recueillons et analysons leurs commentaires sur nos produits et services, la livraison, les prix, notre réputation et l'aide que nous donnons, en leur demandant de préciser ce qui est important à leurs yeux et comment s'est passée leur expérience avec notre entreprise. L'étude permet d'obtenir ce que nous appelons notre Indice de valeur pour la clientèle (IVC).

En 2009, notre IVC pour le secteur Courrier transactionnel et le secteur Colis a dépassé les objectifs de quatre points chacun. Le secteur Marketing direct a dépassé son objectif de trois points. Ces résultats nous permettent d'affirmer que nous sommes dans la bonne voie.

Nos employés de première ligne ont joué un rôle important dans cette réussite. Les clients nous ont indiqué que les conducteurs et le personnel de livraison de Postes Canada

faisaient très bien leur travail et étaient dévoués. Nos comptoirs postaux, grâce à leur facilité d'accès, à la compétence des employés et à l'accent mis sur les besoins de nos clients, ont obtenu les cotes de rendement les plus élevées de notre histoire. La qualité globale du service, les connaissances et les conseils éclairés de nos représentants des ventes et du service font également bonne impression auprès de nos clients. Notre réussite dépend du dévouement et du travail acharné de nos employés, et leurs réalisations en 2009 montrent à quel point leur contribution est précieuse à la fois pour l'entreprise et pour les clients.

Les clients nous ont parlé de deux facteurs qui affectent leur perception de Postes Canada : la livraison à temps et le repérage des articles. Nous pouvons indiquer à quelle étape se trouve la livraison de leur colis grâce au balayage, mais seulement lorsque nous effectuons le balayage des articles systématiquement et rapidement. Il s'agit d'un des aspects les plus importants que nous souhaitons améliorer.

Les efforts que nous avons déployés à cette fin ont contribué à améliorer considérablement les résultats en 2009. Nous avons augmenté le nombre de balayages de 60 millions (soit 10,3 % de balayages en plus) et nous transmettons les données de balayage aux clients plus rapidement. Nous progressons considérablement vers notre objectif : mettre ces renseignements à la disposition des clients en quelques minutes. Nous continuerons de nous efforcer d'améliorer l'activité de balayage en 2010.

Bien que nous ayons déployé des efforts considérables pour améliorer l'expérience des clients, nous sommes également conscients que de temps à autre, des problèmes surgissent. Dans ces cas-là, nous devons les régler, tirer la leçon qui s'impose et adopter des mesures pour prévenir ce genre de



Offrir un meilleur service aux Canadiens d'un océan à l'autre

situation à l'avenir. Nous savons que les clients qui n'ont pas de problème avec nous sont beaucoup plus fidèles que ceux qui en ont.

En 2010, nous prévoyons améliorer la façon dont nous traitons les appels dans nos centres de contact avec la clientèle. Les clients veulent qu'on leur réponde rapidement, de façon uniforme et précise. Nous travaillons à mettre en place le système et les procédures à cet effet. Entre-temps, nous améliorons nos capacités en matière de rapports et d'analyses pour trouver les raisons à l'origine des types d'appels les plus fréquents. En comprenant mieux les problèmes, nous pourrons les régler.

À la mi-2010, nous ouvrirons également notre nouvel établissement de traitement du courrier à Winnipeg. Cet investissement important nous permettra d'acheminer le courrier de manière beaucoup plus automatisée et efficace. Au fil du temps, grâce à ce projet et aux initiatives futures de modernisation, nous pourrons continuer d'offrir des services postaux abordables à tous les clients. La revitalisation de notre réseau postal permettra de nous assurer que nos clients reçoivent le meilleur service possible et un plus large éventail de choix en matière de livraison grâce à un réseau intégré et efficace.

À mesure que nous allons de l'avant, il est essentiel de bien comprendre l'expérience des clients à Postes Canada, de déterminer ce que nous devons faire pour améliorer ces interactions et d'apporter effectivement les changements nécessaires pour demeurer pertinents dans un environnement en rapide évolution.

Le prochain bureau de poste vers l'Est, après celui d'Alice Tulk, se trouve... en Irlande !

M^{me} Tulk, âgée de 63 ans, est la maîtresse de poste d'Aspen Cove, à Terre-Neuve-et-Labrador, un village de pêcheurs comptant 224 habitants au nord-est de Gander. Le bureau de poste qu'elle exploite à partir de son domicile est juché sur une colline qui surplombe l'océan Atlantique.

Jusqu'à tout récemment, M^{me} Tulk se servait d'une vieille calculatrice et remplissait ses formulaires à la main. Ses clients ne pouvaient pas payer par carte de crédit ou de débit.

Cette époque est maintenant révolue grâce à l'une des plus importantes mises en œuvre technologiques apportées à un réseau de vente au détail de l'histoire canadienne.

En décembre 2009, Postes Canada et ses partenaires de projet, Innovaposte et IBM, ont conclu une initiative de 85 millions de dollars visant à moderniser en deux ans son système Point de service de la vente au détail (« PSVD »). Quelque 3 000 bureaux de poste, pour la plupart en milieu rural, ont été automatisés, et 2 846 bureaux déjà automatisés ont fait l'objet d'une mise à niveau.

Le projet dénote l'engagement de Postes Canada à offrir un service de qualité supérieure à ses clients et à leur procurer à tous l'accès à ses produits, peu importe l'endroit où ils vivent. David Roy, directeur général de la Vente au détail à Postes Canada, précise que Postes Canada exploite maintenant un seul réseau d'un océan à l'autre. Les clients profitent désormais de transactions plus rapides et systématiquement exactes, et peuvent payer par carte de crédit ou de débit ou obtenir les services MoneyGram^{MC} dans les 3 000 comptoirs nouvellement automatisés.

Forte de ses 39 ans d'expérience, M^{me} Tulk a beaucoup appris dans le cadre du projet PSVD. Elle comptait parmi les nombreux maîtres de poste ruraux qui n'avaient jamais utilisé un ordinateur. Elle dit maintenant adorer travailler avec le nouveau système.



Transformation postale

Notre programme de modernisation de deux milliards de dollars permettra d'améliorer la productivité, de suivre l'évolution des marchés et de mieux protéger la santé et la sécurité des employés. De grands progrès ont été réalisés en 2009.

Avec la Transformation postale, nous effectuons un véritable pas de géant. Nous remplaçons le matériel de traitement du courrier datant des années 1970 et 1980 par des machines de pointe capables de trier le courrier plus rapidement et avec davantage d'exactitude et de précision. Ces machines peuvent trier le courrier en fonction de l'itinéraire de chaque facteur et placer les articles selon l'ordre de l'itinéraire.

Dans notre industrie, on appelle cela le tri séquentiel. Après une année 2009 marquée par beaucoup de planification, d'achat de matériel et de préparation, le tri séquentiel arrivera à Winnipeg en 2010 et s'étendra bientôt à de nombreux autres centres partout au pays. Il permettra de réduire fortement la quantité de courrier que les facteurs trient encore manuellement. Et grâce aux économies de temps qui en résulteront, notre nouveau modèle de livraison sera d'autant plus efficace.

La façon dont Postes Canada livre le courrier est essentiellement la même depuis des décennies. La technologie et les procédés de la Transformation postale moderniseront une approche désuète. Il s'agit d'une modernisation sans précédent, tout comme le niveau de consultation que l'entreprise a entrepris auprès de ses syndicats et de ses employés.

Notre nouveau modèle de livraison fera également ses débuts à Winnipeg en 2010. Il tirera parti du temps que les facteurs gagnent en ayant moins de courrier à trier manuellement. Les facteurs pourront également livrer des colis, ramasser le courrier à certains comptoirs postaux et faire la levée des boîtes aux lettres publiques, car la plupart des itinéraires finiront par être motorisés.

En 2009, des facteurs et des experts en santé et sécurité ont fait l'essai d'un nouveau véhicule léger, ce qui a aidé l'entreprise à décider en 2010 d'acheter 1 175 fourgons Transit Connect^{MC} de Ford. Ce modèle économique et ergonomique est celui que les facteurs préféraient.

En utilisant un système de livraison en boucle pour leurs itinéraires, les facteurs stationneront ces véhicules à des endroits bien choisis, livreront les liasses de courrier à pied à la porte et reviendront au véhicule afin de répéter ce procédé à un autre endroit. En outre, ils pourront effectuer des arrêts de livraison individuels, dans le cas des points de livraison uniques, multiples ou centralisés, ce qui réduira le poids qu'ils devront porter en tout temps. Les véhicules permettront d'éliminer le besoin d'utiliser des armoires de relais sur les itinéraires et offriront également aux facteurs un endroit où rester au chaud et à l'abri, au besoin.

Au début de 2009, en rendant visite à des facteurs américains dans le Dakota du Nord, les facteurs de Postes Canada ont appris que le United States Postal Service (« USPS ») avait adopté depuis plus de dix ans le tri séquentiel et la méthode de livraison en boucle, qui s'étaient avérés sécuritaires et efficaces. Il en va de même pour une autre méthode que nos facteurs sont en train d'adopter, laquelle consiste à porter deux liasses légères avec un bras. Il est encourageant de constater que le USPS a enregistré une diminution du nombre de blessures parmi ses facteurs après avoir mis en place le tri séquentiel; nous espérons obtenir des résultats semblables.

Pendant leurs quarts de travail, les facteurs pourront également mettre à jour notre base de données d'adresses, à l'aide du nouvel outil Cahier des mises à jour. Postes Canada doit tenir un inventaire exact et à jour des adresses afin d'améliorer et de développer les services existants.

Tout au long de 2009, nous avons continué à consulter les syndicats quant aux répercussions de la Transformation postale. Nous avons, par exemple, organisé des rencontres au niveau national avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes à 30 reprises; 13 fois en tant que Comité national mixte sur la santé et la sécurité, et à de nombreuses occasions pour



La santé et la sécurité des employés sont demeurés au cœur des efforts de Transformation postale en 2009. Nous avons par exemple conçu un « conteneur à lettres et à grands objets plats » avec l'aide des employés. Ce conteneur est un outil de base du métier, utilisé par des milliers d'employés dans nos établissements, postes de facteurs et comptoirs postaux pour faciliter la levée, le tri et le traitement du courrier. Le nouveau conteneur s'inspire des meilleurs éléments de conception des services postaux du monde entier. Des centaines d'employés de Postes Canada en ont fait l'essai en 2009 en même temps qu'ils testaient de nouveaux chariots. Ces efforts nous ont aidés à créer un conteneur à lettres et à grands objets plats unique, de plus petites dimensions, convenant à des charges plus légères et permettant une réduction du poids de 30 %.



Avec la Transformation postale, nous effectuons un véritable pas de géant sur le plan de la technologie.

obtenir un accord sur les nouvelles méthodes de travail et normes à respecter pour la livraison.

Winnipeg sera la première ville à profiter de la Transformation postale. L'ouverture en 2010 dans cette ville d'un établissement phare pour le traitement du courrier est une étape importante. Situé sur un terrain de 27 acres à proximité de l'aéroport international James-Armstrong-Richardson, cet établissement remplace celui du centre-ville, dont la construction remonte à 50 ans. Sa conception novatrice souligne l'engagement de Postes Canada tant envers la création d'un lieu de travail plus sécuritaire et plus sain pour les employés qu'envers la protection de l'environnement.

Tandis que l'établissement de Winnipeg se prépare à utiliser des machines de tri à la fine pointe de la technologie pour effectuer le tri séquentiel des articles Poste-lettres, il se prépare également à mettre en œuvre le nouveau modèle de livraison, qui s'est appuyé sur le Cahier des mises à jour pour assurer une exactitude des adresses à 99 %. L'année 2010 verra également l'ouverture de la première des deux nouvelles installations de livraison de Winnipeg. Le poste de facteurs Southwest, situé dans un parc industriel à neuf kilomètres de l'hôtel de ville, regroupera trois postes de facteurs actuels et une partie de deux autres postes de facteurs.

L'exemple de Winnipeg montre l'ampleur des efforts déployés pour bien préparer les employés au changement. Par exemple, des centaines d'employés ont participé à un salon professionnel pour en apprendre davantage sur les nouveaux centres de travail et le nouveau matériel. Un sondage a indiqué que 98 % des employés sont fiers de voir Winnipeg ouvrir la voie de la poste moderne.

Après tout, Winnipeg n'est qu'un début. Au cours des mois à venir, Montréal, Toronto et Hamilton recevront également du nouveau matériel. Le centre principal d'acheminement de Mississauga, en Ontario, a déjà fait l'objet de rénovations importantes en 2009,

notamment le remplacement de ses trieuses de sacs et de paquets, devenues désuètes, et la construction de 24 nouveaux quais.

La Transformation postale a également fait participer les clients, grâce à de nombreuses consultations en 2009. Les clients nous ont aidés à planifier un grand nombre de nos améliorations. Ils nous ont, par exemple, aidés à préparer la mise en œuvre en janvier 2011 de l'option de tri préliminaire du courrier mécanisable pour les envois Médiaposte avec adresse^{MC}. Nous continuons de travailler avec nos clients pour prévoir une transition en douceur vers la poste moderne.

En 2009, notre actionnaire, le gouvernement du Canada, nous a aidés à concrétiser les avantages que la Transformation postale apportera aux clients et aux employés, en augmentant notre limite d'emprunt qui passe ainsi de 300 millions de dollars à 2,5 milliards de dollars.

Notre projet de Transformation postale nous permettra de réaliser le maximum d'avantages possibles avec un investissement réduit par rapport aux prévisions antérieures, à savoir un programme de dépenses s'élevant à 3,1 milliards de dollars. Nous concentrons nos efforts sur les projets précis qui sont les plus essentiels et sur ceux dont le rendement sera le plus élevé. Entre autres, nous automatiserons le traitement du courrier dans toutes les grandes villes au Canada. D'ici 2017, lorsque la mise en œuvre du projet sera terminée, nous prévoyons que la modernisation générera des économies annuelles d'environ 250 millions de dollars.

La Transformation postale, ainsi que le nouveau modèle de livraison, est essentielle à la viabilité de notre entreprise, parce qu'elle offre une plus grande efficacité, la possibilité de réduire nos coûts et d'améliorer le service, en plus de la souplesse nécessaire pour adopter de nouveaux produits, options et services.

Postes Canada est convaincue qu'en poursuivant la modernisation, elle pourra rester concurrentielle.



Nous avons donné l'assurance à nos employés et à nos syndicats que la Transformation postale n'entraînera pas de mises à pied. À l'avenir, Postes Canada aura besoin de moins d'employés pour fonctionner, mais le nombre d'employés diminuera naturellement, puisque des milliers d'employés prendront leur retraite ou décideront de quitter la Société au cours des prochaines années. L'efficacité de la technologie et des procédés signifie que la Société n'aura pas besoin de remplacer tous les employés qui s'en vont. En profitant de cette attrition, nous réduirons nos coûts d'exploitation annuels.

Comme l'entreprise et les employés ont pu le constater pendant une année difficile, il est essentiel de réaliser des économies pour protéger les emplois, les avantages sociaux et le régime de retraite.

Secteurs d'activité

La récession a frappé nos trois secteurs d'activité. Mais la reprise dans les dépenses des entreprises et la confiance des consommateurs nous inspirent un optimisme prudent.

Courrier transactionnel

Les volumes et les revenus du secteur d'activité Courrier transactionnel ont diminué en 2009. La récession a accéléré la baisse du nombre d'articles de courrier traditionnel livré en moyenne à chaque point de remise au Canada, alors que les entreprises ont continué d'encourager leurs clients à opter pour le paiement électronique des factures et pour le regroupement des factures en un relevé unique.

Le volume de courrier transactionnel de l'année a été de 5,1 milliards d'articles, ce qui représente une baisse de 4,2 % (par rapport à 5,3 milliards en 2008). Les produits du secteur Courrier transactionnel ont totalisé 3,1 milliards de dollars en 2009, soit une baisse de 2,3 % (par rapport à 3,2 milliards l'année précédente).

Pour répondre au défi de l'augmentation du nombre d'adresses à desservir, gérer le déclin des volumes de courrier Poste-lettres et investir dans l'infrastructure, nous avons demandé et obtenu l'autorisation d'augmenter le tarif de base des lettres. Le tarif est passé de 54 à 57 cents en janvier 2010 et augmentera ainsi de deux cents par an jusqu'en 2014.

Face au déclin de nos activités traditionnelles, nous continuons de miser sur des initiatives comme notre service de présentation du courrier et des factures et de paiement en ligne *postel^{MC}*, ainsi que nos services de gestion de documents *IntelliFlot^{MC}*. Certaines nouvelles initiatives ont affiché une croissance vigoureuse en 2009, mais leurs revenus globaux demeurent modestes. Une croissance considérable sera nécessaire avant qu'elles ne constituent une source viable de revenu de remplacement.

Nous poursuivrons la mise au point de ces nouveaux canaux en 2010. Nous chercherons aussi à améliorer l'expérience des clients et des consommateurs en adoptant de nouvelles technologies et du nouveau matériel.

Nous ne prévoyons pas récupérer tous les volumes perdus. Les hausses de tarifs prévues devraient cependant contribuer à compenser les pertes de revenus.

Colis

La crise économique a fait de 2009 une nouvelle année difficile pour le secteur d'activité Colis de Postes Canada. Dans l'ensemble, les volumes ont baissé de 6,9 % par rapport à 2008, et les produits ont diminué de 2,9 % pour se chiffrer à 1,3 milliard de dollars, car les clients commerciaux ont cherché à réduire leurs coûts en passant des envois par avion à la livraison de surface des colis. La diminution du nombre de colis en provenance des États-Unis a également fait baisser les volumes.

Nous avons livré 148 millions de colis en 2009, par rapport à 159 millions en 2008. Le nombre de livraisons par le service *Xpresspost^{MC}* a diminué de 11,7 %.

Pour faire face aux difficultés de 2009, nous avons appliqué de sévères mesures de compression des coûts et pris des mesures pour améliorer le service. Nous avons introduit, dans les principaux établissements de tri du courrier, des lecteurs optiques de codes à barres pour les petits produits de la taille d'un paquet et mis en ligne des systèmes de repérage améliorés permettant une meilleure gestion des retards dus aux conditions météorologiques et à la circulation. Grâce à une alliance stratégique avec *FedEx^{MC}*, nous avons appuyé la mise en place d'un service d'acheminement vers le nord lancé par *FedEx SmartPost* à l'intention des expéditeurs commerciaux. Le service accélère la livraison des colis qui franchissent la frontière entre le Canada et les États-Unis.

La concurrence sur le marché des colis demeure forte, les chefs de file internationaux étendant leurs activités au Canada. Étant donné que la récession mondiale s'atténue, nous optons pour un optimisme prudent en ce qui a trait à la reprise de la croissance des volumes et des revenus pour le secteur des Colis en 2010. Nous avons l'intention de continuer à améliorer le service de livraison en 2010 en mettant en place de nouvelles technologies et du nouveau matériel.



Marketing direct

Le secteur Marketing direct a accusé une sévère baisse en 2009. En effet, les volumes de nos services Médiaposte sont tombés à des niveaux jamais vus depuis le milieu des années 2000. Le niveau de confiance des clients étant ébranlé et les budgets d'entreprises considérablement réduits, la plupart des clients du marketing direct ont décidé de ne pas faire de publicité en 2009 ou d'opter pour des solutions en ligne moins coûteuses. Ces choix ont entraîné un net déclin des volumes pour les services Médiaposte avec adresse^{MC} et Médiaposte sans adresse^{MC}, volumes qui ont chuté de 13,1 % et de 10 % respectivement.

La plus grande répercussion est venue de la décision des institutions financières et des détaillants de réduire leurs activités de marketing direct à l'intention des ménages canadiens. En 2009, nous avons livré 5,4 milliards d'articles de publipostage, ce qui représente une baisse de 10,9 % par rapport à l'année précédente. Le total des produits du marketing direct s'est élevé à 1,3 milliard de dollars en 2009, soit une baisse de 8,2 % par rapport à 2008. Même si la demande en marketing direct a commencé à remonter au cours des six derniers mois de 2009, Postes Canada ne prévoit pas retrouver complètement les volumes de 2008 avant 2013.

Pour contribuer à la reprise du marketing direct, nous mettons au point des outils qui permettront aux clients de mieux cibler leur publicité auprès des entreprises et des consommateurs au Canada. Nous avons également commencé à promouvoir l'intérêt d'intégrer le publipostage aux médias en ligne. En outre, nous travaillons à l'amélioration de notre site Web externe, postescanada.ca, pour proposer aux clients davantage d'options en libre-service à un moindre coût. Nous continuons aussi à mettre l'accent sur les obligations environnementales liées au marketing direct.

Filiales

Le Groupe Postes Canada compte les filiales Courrier Purolator ltée et Groupe SCI inc., ainsi que la coentreprise Innovaposte Inc.

Purolator est le chef de file dans l'industrie des messageries du jour au lendemain au Canada. En 2009, le ralentissement économique et son effet sur le comportement des clients ainsi que la concurrence accrue ont eu une incidence sur Purolator, entreprise détenue à 91 % par Postes Canada. Le total des produits du secteur Purolator a diminué de 8,2 % par rapport à celui de 2008 et représente 53 millions de dollars sur le bénéfice consolidé avant impôts, soit une baisse de 42 % par rapport à 2008. En 2010, Purolator concentrera ses efforts sur la croissance rentable de sa part du marché des services exprès.

Le secteur Logistique détient 98,7 % de SCI, l'un des plus importants fournisseurs de services de logistique appartenant à des intérêts canadiens. En 2009, SCI a enregistré un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 10 millions de dollars, soit une baisse d'environ 26 % par rapport à 2008. Pour 2010, l'objectif principal de SCI est de maintenir sa rentabilité grâce à l'expansion vers de nouveaux marchés et à la réduction des coûts.

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. Les produits d'Innovaposte ont diminué de 5 millions de dollars en 2009, principalement en raison des revenus inférieurs en matière de soutien de l'infrastructure et du développement d'applications. Cette diminution a été égalée par des réductions des coûts de 5 millions de dollars. Les revenus devraient baisser en 2010, bien que Innovaposte ait l'intention d'accroître ses capacités et les services qu'elle offre.




Prenez la route des affaires





Responsabilité sociale de l'entreprise

Notre engagement envers la responsabilité sociale repose sur la conviction que notre viabilité financière à long terme est directement liée à la santé et au bien-être de nos employés, de nos collectivités et de notre environnement.

Qu'il s'agisse d'apporter du soutien aux collectivités et aux organismes de bienfaisance, de veiller à la santé et à la sécurité de nos employés ou de réduire nos émissions de carbone, notre programme de Responsabilité sociale de l'entreprise (« RSE ») a pour but ultime de créer une entreprise financièrement viable qui offre de la valeur à tous les Canadiens, profite à la société canadienne et contribue à la protection de l'environnement. Nous demeurons résolus à consacrer 1 % des profits avant impôt du Groupe Postes Canada à des œuvres de bienfaisance enregistrées et sans but lucratif au Canada.

À Postes Canada, nous avons un privilège (et une responsabilité) unique parmi les entreprises canadiennes : nous sommes présents dans chaque collectivité du pays. C'est un privilège que nous prenons au sérieux, car il nous permet de veiller à ce que nos efforts en matière de responsabilité sociale aient un véritable impact pour nos clients.

Pensons à des gens comme Douglas Blanchard et Roberta Robbins-Bell. Après avoir passé une partie de sa vie dans la rue, M. Blanchard a décidé de reconstruire sa vie et a fait des études en travail social à l'Université de l'île de Vancouver. Après avoir donné naissance à trois enfants, M^{me} Robbins-Bell, mère célibataire, a quitté son emploi et s'est inscrite au Camosun College à Victoria, en Colombie-Britannique, pour réaliser son rêve de devenir travailleuse en santé mentale en milieu communautaire. En 2009, Postes Canada a célébré leur capacité à surmonter des difficultés avec succès en remettant à M^{me} Robbins-Bell, à M. Blanchard et à 18 autres étudiants partout au pays, un Prix d'encouragement aux études à l'intention des Autochtones offert par Postes Canada. Les prix de 1 000 \$ sont destinés aux étudiants qui sont membres des Premières nations, Métis ou Inuits et qui ont surmonté des difficultés pour reprendre leurs études à l'université ou au

collège communautaire. En 2010, Postes Canada prévoit décerner 22 de ces prix.

Il y a aussi des gens comme Alison Pepper et Richard Marr qui ont remporté des Prix communautaires de l'alphabétisation de Postes Canada en 2009. M^{me} Pepper et M. Marr ont surmonté leurs difficultés pour améliorer leur capacité de lire et d'écrire et donc améliorer leur vie. Les Prix communautaires de l'alphabétisation de Postes Canada célèbrent les efforts d'alphabétisation et les réalisations des apprenants adultes et de ceux qui les ont aidés à apprendre à lire et à écrire. En reconnaissant leurs efforts et leurs réalisations, les prix encouragent d'autres personnes à améliorer leur capacité en lecture et en écriture et les inspirent à atteindre leurs objectifs personnels d'alphabétisation. Pour certains, il s'agit d'obtenir leur diplôme d'études secondaires ou de formation générale, et pour d'autres, d'atteindre un niveau de compétence en lecture et en écriture qui leur permet de participer pleinement au monde qui les entoure.

L'année dernière, pour la quatrième année consécutive, Postes Canada a aussi continué de soutenir les troupes canadiennes en déploiement à l'étranger, en offrant la livraison gratuite de lettres et de colis.

En 2009, nous avons consacré 2,1 millions de dollars à des projets de commandites, nos activités étant principalement axées sur l'équipe de ski acrobatique Postes Canada et sur des programmes d'alphabétisation comme le concours national d'épellation Canwest Canspell^{MC} et La Dictée P.G.L. Notre commandite en titre de l'équipe de ski acrobatique Postes Canada a continué d'être profitable. Nous avons mis l'accent sur la publicité en ligne et créé des enveloppes prépayées mettant en vedette l'équipe, une enveloppe Xpresspost à l'effigie de Steve Omischl et une enveloppe *Priorité*^{MC} Demain matin à l'effigie de Jennifer Heil.

Nous avons par ailleurs fait don de près de 384 000 \$ à 64 organismes de bienfaisance enregistrés et à différentes organisations sans but lucratif en 2009, y compris un don de 165 000 \$ à la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale. Ce don était équivalent à la somme amassée par nos employés, par l'entremise de la campagne Dix sous par jour et grâce à d'autres initiatives menées par les employés, comme des ventes de pâtisseries. De plus, nous avons versé 2,3 millions de dollars à Centraide grâce aux dons des employés et de la Société. En outre, 150 organismes ont reçu des dons de la part de nos employés sous forme de bénévolat et grâce à notre Programme de soutien aux activités sportives et de participation communautaire.

Nous maintenons une transparence totale et nous rendons des comptes pour tous nos efforts de bienfaisance. De plus, les demandes de dons et de commandites doivent remplir des critères d'admissibilité rigoureux, comme le précisent nos politiques et nos pratiques en matière de dons.



Meilleur rapport de RSE

En 2009, CSR TRENDS, un sondage indépendant publié par Craib Design & Communications et par PricewaterhouseCoopers, a sélectionné le Rapport sur la responsabilité sociale 2008 de Postes Canada, parmi 1 115 rapports d'entreprises à l'échelle mondiale, pour avoir présenté le meilleur message aux groupes d'intérêt dans un rapport de RSE.



En 2009, la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale a versé plus de un million de dollars à des projets qui profitent directement aux personnes touchées par les maladies mentales.

(De g. à dr.) Moya Greene, présidente de Postes Canada, Joan Parker, membre du Comité consultatif des subventions, et Valerie Pringle, administratrice de la Fondation, remettent un chèque de 64 962 \$ à Karen Engel, directrice exécutive du Yorktown Child and Family Centre de Toronto, en octobre 2009.

En juin 2008, lorsqu'elle a vu le jour, la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale s'est engagée à faire deux choses : sensibiliser les Canadiens à la souffrance des personnes atteintes de maladies mentales et augmenter la capacité des organismes, des familles et des soignants d'appuyer les personnes touchées.

En 2009, la Fondation a tenu son engagement en remettant plus de un million de dollars à 19 groupes communautaires au Canada. Les subventions, qui ont permis d'apporter de l'aide à certains des sept millions de Canadiens aux prises avec des problèmes de santé mentale, provenaient des sommes amassées grâce aux efforts collectifs de Postes Canada, de ses employés et de la population en général. En 2010, un montant de 1,6 million de dollars sera distribué.

Les subventions de la Fondation ont un véritable impact sur les types de services de première ligne que peuvent offrir les organismes comme le Labrador Friendship Centre, Revivre (Association québécoise de soutien aux personnes souffrant de troubles anxieux, dépressifs ou bipolaires) et la Schizophrenia Society of Alberta. Une subvention de la Fondation aide aussi le Yorktown Child and Family Centre à Toronto, qui souhaite transformer les traitements offerts aux enfants et aux jeunes qui souffrent de détresse et de difficultés psychologiques à la suite d'un traumatisme. L'association Laing House, en Nouvelle-Écosse, qui procure aux jeunes atteints d'une maladie mentale le soutien dont ils ont besoin pour rebâtir leur vie, a reçu une subvention de la Fondation pour financer son réseau de soutien des pairs. Quant à la Société Elizabeth Fry, elle n'était pratiquement plus en mesure de continuer à offrir des services lorsqu'elle a appris qu'elle faisait partie des premiers bénéficiaires d'une subvention de la Fondation. Les fonds qu'elle reçoit servent à offrir des services de consultation et de soutien aux femmes et

aux adolescentes qui doivent se présenter devant les tribunaux de la santé mentale pour les adultes et la jeunesse (Adult and Youth Mental Health Courts). Une subvention de la Fondation aide aussi la division des Territoires du Nord-Ouest de l'Association canadienne pour la santé mentale et le Centre for Northern Families à financer un projet pilote qui soutient les parents d'enfants atteints de problèmes de santé mentale.

En tout, plus de 200 demandes de subventions ont été reçues par la Fondation qui a attribué des fonds à des projets renforçant les capacités de première ligne et fournissant un soutien communautaire aux personnes touchées par une maladie mentale ainsi qu'à leurs parents et amis.

En 2009, s'inspirant du succès de la première année de la Fondation, les employés et les clients de Postes Canada ont amassé 1,6 million de dollars pour la santé mentale, dépassant ainsi l'objectif de 1,5 million de dollars. Les Canadiens ont donné généreusement lorsque les préposés des bureaux de poste leur ont demandé de faire un don à la cause après chaque vente. Plus de 700 000 \$ ont ainsi été recueillis. Postes Canada a aussi émis un nouveau timbre bénéfique consacré à la santé mentale. Un dollar provenant de la vente de chaque carnet de dix timbres a été remis à la Fondation, ce qui a permis de recueillir 296 000 \$. De plus, les employés de Postes Canada ont fait une contribution de 165 000 \$ à la Fondation grâce à la campagne Dix sous par jour et à d'autres activités.

En 2010, nous avons augmenté l'objectif à deux millions de dollars. Le défi est de taille, mais il correspond à la stratégie d'une entreprise responsable sur le plan social : fixer des objectifs ambitieux, les atteindre, puis viser plus haut. Nous pouvons ainsi changer le discours sur les maladies mentales dans notre pays, de sorte que l'ensemble de la population y gagne.

Des bâtiments et des véhicules plus verts

À Postes Canada, nous sommes conscients de l'incidence importante qu'ont les immeubles sur l'environnement et des possibilités d'économies associés à une conception plus durable.

En 2009, nous avons inscrit trois nouveaux projets de bâtiments au système de certification LEED^{MC} (Système d'évaluation des bâtiments durables), portant à onze le total des projets inscrits à l'échelle du pays. Le Système LEED est une norme de référence acceptée à l'échelle internationale pour la conception, la construction et le fonctionnement des bâtiments écologiques à rendement élevé. Construire des bâtiments conformément aux critères de LEED Canada nous aide à réduire les émissions de gaz à effet de serre (« GES »), à diminuer l'ensemble des coûts d'énergie, à protéger l'environnement et à offrir des lieux de travail plus sûrs et plus sains

à nos employés et à nos clients. Les bâtiments construits selon les normes LEED, comme notre nouvel établissement de traitement du courrier de Winnipeg qui ouvrira ses portes en 2010, sont conçus pour être plus rentables à exploiter. Le nouvel établissement de Winnipeg, construit pour répondre efficacement aux demandes en matière de levée, de tri et de livraison du courrier au XXI^e siècle, remplacera un bâtiment encombré et aménagé de façon inefficace au cœur du centre-ville (où les camions postaux gênent parfois la circulation) par une installation moderne, efficace et bien aménagée près de l'aéroport.

En 2010, nous restons déterminés à préparer l'avenir en investissant dans la viabilité et en nous assurant que tous nos nouveaux projets importants de construction de bâtiments sont inscrits à la certification LEED. Nous voulons renforcer notre

Responsabilité sociale de l'entreprise

suite

entreprise afin de pouvoir demeurer viables sur le plan financier et pour continuer à offrir un service abordable, confidentiel, sécuritaire et universel à tous les Canadiens pour les décennies à venir.

En ce qui concerne notre parc de véhicules, nous avons poursuivi en 2009 nos efforts visant à réduire nos émissions de GES et à diminuer notre consommation globale de carburant. En optimisant nos opérations de livraison, nous avons pu retirer 140 véhicules de notre réseau de navettes et de messagerie et les transférer à notre réseau de facteurs, évitant ainsi l'achat d'autant de véhicules. Dans le cadre d'un projet pilote, nous avons fait l'achat de deux voitures à système de carburation mixte qui utilise l'essence et le propane et qui offre une réduction importante des émissions. Selon le succès du projet, nous pourrions acquérir d'autres véhicules de ce type. De plus, à la fin de 2009, nous avons émis une demande de proposition (« DP ») pour remplacer une partie de notre parc de véhicules vieillissant par des véhicules à faible consommation de carburant, ergonomiques et écologiques. Selon l'approbation du financement continu, nous prévoyons remplacer plus de 3 000 véhicules au cours des cinq prochaines années.

Le fabricant Ford Canada a été retenu dans le cadre de la DP et 1 175 fourgons utilitaires Transit Connect ont été achetés au début de 2010; des achats annuels sont également prévus au cours des prochaines années. Ce véhicule à faible consommation de carburant est une solution de rechange à nos véhicules commerciaux plus gros et il convient bien aux conditions météorologiques extrêmes du Canada. Au début de 2010 également, nous nous sommes équipés de cinq nouveaux véhicules hybrides électriques auprès de la société canadienne Azure Dynamics^{MC}. L'ajout de ces véhicules à notre parc est un autre jalon dans nos efforts pour progresser et adopter une nouvelle technologie qui nous permettra d'atteindre notre objectif de réduction des GES et d'améliorer notre efficacité énergétique de 25 à 30 %.

Un lien avec nos gens

Pendant l'année difficile qu'a été 2009, nous avons continué à faire de l'engagement des employés une priorité. Nos efforts ont porté sur la participation des employés à nos activités, l'amélioration de la santé et de la sécurité dans nos lieux de travail et la reconnaissance des contributions des employés.

Notre prix « Les meilleurs – Opérations » a permis de reconnaître l'excellence au sein des Opérations, en plus de favoriser une approche d'équipe pour ce qui est de souligner les réussites et de résoudre les problèmes. Le Prix de la présidente pour l'expérience du client a été remis à 25 employés de première ligne au sein des Opérations et de la Vente au détail, en reconnaissance de leur contribution à l'amélioration de l'expérience client.

Nous avons continué de discuter de nos activités avec les employés de première ligne et leurs chefs d'équipe. Notre présidente et d'autres membres de la haute direction ont rencontré plus de 3 100 employés de première ligne et 500 chefs d'équipe à l'occasion de 12 forums régionaux dans nos installations d'un bout à l'autre du pays. Les cadres supérieurs ont également rencontré plus de 8 000 employés de première ligne.

Nous continuons de réaliser des progrès en matière d'engagement des employés, comme en témoigne notre Sondage auprès des employés qui indique des augmentations dans presque toutes les catégories d'engagement ainsi qu'une amélioration de 2 % des résultats par rapport au sondage de l'année précédente.

En 2009, les employés ont soutenu de nombreuses causes, notamment la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale.

Dans le cadre de notre concours de vidéo interne, les employés ont soumis 119 publicités créatives qu'ils avaient préparées eux-mêmes; ces vidéos ont été visionnées dans le monde entier par plus de 200 000 personnes, sur le site YouTube^{MC}.

Cette année encore, environ 11 000 employés actifs et retraités ont donné de leur temps pour répondre à plus d'un million de lettres au père Noël.

Une des meilleures entreprises citoyennes

En 2009, Postes Canada figure au palmarès des 50 meilleures entreprises citoyennes au Canada, selon le classement établi par Corporate Knights^{MC}. Cette entreprise indépendante publie le magazine ayant le plus important tirage au monde parmi les revues mettant un accent marqué sur la responsabilité sociale.



Quatre fois parmi les 100 meilleurs

Pour la quatrième année consécutive, Postes Canada a été reconnue comme l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada par Mediacorp. Le sondage annuel établit un palmarès des meilleurs employeurs du pays.

Message du président du Conseil



La récession mondiale a touché de nombreuses entreprises, et Postes Canada n'a pas fait exception. En 2009, nos volumes et nos revenus ont grandement chuté. Au nom du Conseil d'administration et de l'actionnaire, je suis heureux de vous présenter les résultats financiers du Groupe Postes Canada pour l'exercice prenant fin le 31 décembre 2009.

En 2009, Postes Canada a enregistré un bénéfice net consolidé de 281 millions de dollars. Nous marquons ainsi 15 années consécutives de rentabilité. Nous avons réalisé ces profits pour deux raisons. Tout d'abord, le secteur Postes Canada a profité d'une réduction du coût au titre des avantages sociaux futurs, dont l'effet ne reflète pas notre rendement réel. Le reste des bénéfices a été obtenu parce que notre présidente-directrice générale, Moya Greene, et les autres membres de la haute direction ont reconnu au début de 2009 que l'année allait être très difficile; ils ont donc pris des mesures très rigoureuses mais nécessaires pour améliorer considérablement la productivité et réduire les coûts.

En 2009, Postes Canada n'a pas versé de dividende à son actionnaire, le gouvernement du Canada, afin de conserver sa trésorerie pour la Transformation postale. Le Conseil d'administration estime que notre faible rentabilité et la nécessité d'investir dans la Transformation postale empêcheront le versement de dividendes pendant plusieurs années. Nous sommes reconnaissants à notre actionnaire qui souscrit à cette approche.

Le Conseil a continué d'appuyer la stratégie de Transformation postale de la Direction, dont l'objectif est une modernisation sans précédent de nos opérations. Notre plan de modernisation a été modifié afin de prendre en compte les conséquences financières négatives que la récession a eues sur Postes Canada. L'ouverture plus tard dans l'année à Winnipeg d'un établissement de traitement du courrier écologique et à la fine pointe de la technologie représente une étape importante de la Transformation postale.

Pour être en mesure d'offrir des services pertinents et abordables aux Canadiens, Postes Canada doit adopter des technologies modernes et continuer d'améliorer sa productivité. La Transformation postale est un élément clé de cette stratégie. Elle fournira aussi un meilleur environnement de travail à un nombre important de nos employés.

Postes Canada a beaucoup progressé en 2009 dans des domaines importants tels que la sécurité et l'engagement des employés. Je suis fier d'annoncer que le nombre d'accidents a diminué de 22 %, ce qui est exceptionnel. L'engagement des employés a continué de s'améliorer. Les améliorations au chapitre de la productivité n'auraient pas été possibles sans cet engagement.

La vérificatrice générale du Canada et KPMG ont effectué en 2009 leur examen spécial périodique de Postes Canada, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Dans le rapport, les vérificateurs ont félicité Postes Canada pour les nombreux bons systèmes et pratiques qu'elle a mis en place dans plusieurs domaines clés, notamment la régie d'entreprise, les relations avec la clientèle et la gestion des ressources humaines. Les vérificateurs ont également souligné la nécessité pour l'entreprise d'obtenir le financement de la Transformation postale. D'importants progrès ont été réalisés à cet égard en 2009, avec l'appui de notre actionnaire, que je remercie pour son action sur plusieurs plans.

En 2009, le gouvernement a publié le *Protocole du service postal canadien*, a approuvé la majoration des tarifs sur cinq ans et a augmenté à 2,5 milliards de dollars notre limite d'emprunt auprès de sources externes. Ces mesures prises par le gouvernement permettent à Postes Canada d'être davantage en mesure de continuer à servir les Canadiens tout en veillant à l'autofinancement de son exploitation.

Elles sont également le reflet de la confiance de notre actionnaire en l'avenir de Postes Canada et de sa compréhension des difficultés auxquelles nous sommes confrontés.

En ce qui concerne la régie de Postes Canada, je suis heureux de rapporter que le mandat de Moya Greene a été renouvelé jusqu'en mai 2012. Daurene E. Lewis, administratrice depuis 2005, a quitté le Conseil. Je remercie Daurene pour ses précieux avis stratégiques, notamment à titre de présidente du Comité de la responsabilité sociale de l'entreprise, de l'environnement, de la santé professionnelle et de la sécurité. L'hon. Stewart McInnes, Q.C., d'Halifax, s'est joint au Conseil.

Au nom du Conseil d'administration, je tiens à remercier tous les employés de Postes Canada, dont le travail acharné nous a permis d'obtenir du succès en 2009. Cette réussite nous donne l'assurance que nous sommes bien positionnés pour envisager l'avenir avec confiance.

J'aimerais enfin remercier les Canadiens qui continuent de faire de Postes Canada un fournisseur de services hautement apprécié.

Marc A. Courtois
Président du Conseil d'administration

Régie d'entreprise

Rôle et composition du Conseil

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

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

Le Conseil d'administration de Postes Canada comprend onze membres, dont la présidente-directrice générale de Postes Canada. En 2009, un nouveau membre a été nommé et les mandats de quatre membres existants ont été renouvelés. Les membres actuels constituent un Conseil complet. Tous les membres du Conseil d'administration et le président-directeur général sont nommés par le gouverneur en conseil. À titre de surveillant d'une entreprise commerciale et autonome de 7,3 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 2009, le Conseil s'est réuni huit fois. De plus, les divers comités du Conseil se sont réunis en tout à 30 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 contrôles de la Société qui ont été établis par la Direction et le Conseil, le procédé de vérification et le cadre de gestion des risques. Le Comité de vérification compare également les résultats financiers de Postes Canada avec le Plan d'entreprise.

- Le Comité de régie d'entreprise et de nomination se concentre sur la régie d'entreprise, évalue les valeurs de la Société et les éléments qui contribuent à l'efficacité du Conseil, tels que l'autoévaluation du Conseil, la structure et le mandat des comités, aide le Conseil à déterminer sa composition et sa structure, et recommande des candidats aux postes d'administrateurs, de président du Conseil et de président-directeur général.
- Le Comité des ressources humaines et de la rémunération examine les questions liées aux ressources humaines et à la rémunération, notamment la rémunération du président-directeur général et des autres membres de la haute direction, le recrutement, la rémunération et le perfectionnement, le maintien du personnel ainsi que les politiques majeures en matière de ressources humaines et les questions de relations du travail.
- Le Comité des pensions surveille le régime de retraite de 14 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 répondeur 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 l'environnement, la santé professionnelle et la sécurité.

Effacité du Conseil

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

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

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 dans les entreprises où Postes Canada détient une participation majoritaire.

Principes de régie

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

Conseil d'administration



Marc A. Courtois ▲✱●★

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



Moya Greene

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



Denyse Chicoyne ▶▲
CFA, M.B.A.

Outremont (Québec)
Directrice d'entreprise



Thomas Cryer ■★
FCA

Etobicoke (Ontario)



A. Michel Lavigne ▲★

FCA
Laval (Québec)



Siân M. Matthews ◆●

Calgary (Alberta)



**L'honorable
Stewart McInnes** ✱★

Halifax (Nouvelle-Écosse)



Iris Petten ✱●

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



Robert Pletch ▲✱

Q.C.
Regina (Saskatchewan)
Président, société d'avocats
MacPherson Leslie and Tjerman LLP



William H. Sheffield ✱★

Vancouver
(Colombie-Britannique)
Directeur d'entreprise



Donald Woodley ◆●

Mono (Ontario)

-
- 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 4 juin 2010
Winnipeg (Manitoba)

Dirigeants de la Société



Moya Greene
Présidente-directrice générale



Douglas Jones
Premier vice-président
Opérations



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



Jacques Côté
Chef de l'exploitation



Peter Melanson
Premier vice-président
Ventes



Susan Margles
Vice-présidente
Relations gouvernementales
et politique



Wayne Cheeseman
Chef des finances



Mary Traversy
Première vice-présidente
Courrier transactionnel



Clary Ottman
Vice-président
Finances et contrôleur



Louis F. O'Brien
Premier vice-président
Chef de l'expérience client



Phil Ventura
Premier vice-président
Stratégie



Serge Pitre
Vice-président
Ventes



Laurene Cihosky
Première vice-présidente
Marketing direct



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



Gerard Power
Vice-président
International



John Duncan
Premier vice-président
Ressources humaines



Stephen Edmondson
Vice-président
Service à la clientèle



Anthony Wilson-Smith
Vice-président
Communications



Cal Hart
Premier vice-président
Transformation postale

Message de l'ombudsman

Les propos de nos clients comme mesure de succès

À l'issue des 3 708 enquêtes approfondies qui ont abouti en 2009 (une hausse de 6 % par rapport à 2008), nous avons recommandé à Postes Canada plus de 2 000 solutions : 64 % d'entre elles l'obligeaient à prendre d'autres mesures correctives afin de régler à la satisfaction des clients les problèmes liés au service postal. Dans notre rapport annuel, nous présentons en détail les tendances liées aux enquêtes ouvertes à la suite d'une plainte en 2009. On peut le consulter à l'adresse www.ombudsman.postescanadapost.ca.

Bien que nous soyons fiers de respecter nos indicateurs de rendement clés, voire de les dépasser dans bien des cas, nous sommes par ailleurs conscients qu'on ne peut estimer la véritable valeur de nos services que du point de vue des clients. Pour être vraiment à leur écoute à cet égard (et par rapport aux changements nécessaires à leur avis) en janvier 2009, nous avons lancé notre propre programme Optique client. En demandant à nos clients de nous décrire comment ça se passe quand ils font affaire avec notre bureau, nous mettons au premier plan l'expérience du client d'une façon factuelle et objective. Nous pouvons donc mettre le doigt sur les possibilités d'amélioration effectivement importantes à leurs yeux et leur accorder la priorité sans compromettre les normes de pratique adoptées par l'ombudsman.

Sur une échelle de 1 (mauvaise) à 10 (excellente), voici comment le client moyen évalue son expérience :

- 8,4 pour la procédure de dépôt des plaintes ;
- 9,0 pour le gestionnaire d'enquête affecté à la plainte ;
- 7,5 pour le Bureau de l'ombudsman en général.

Le *Protocole du service postal canadien*, publié en 2009, fait ressortir le rôle de l'ombudsman, soit d'assurer à tous les Canadiens un recours indépendant s'ils jugent que Postes Canada ne s'est pas montrée à la hauteur de ses engagements.

À notre avis, la valeur réelle découle au bout du compte de la probabilité que nos clients recommandent nos services à d'autres. Notre cote dans cette catégorie était de 7,5, ce qui représente un vote de confiance très intéressant. En effet, la conclusion de nos enquêtes n'est pas toujours celle à laquelle les clients s'attendent au départ, lorsqu'ils cherchent une solution équitable à leur problème avec le service postal.

Bien que nous ayons mené 214 enquêtes de plus d'un exercice à l'autre, nous avons réussi à réduire de 4 % le délai de traitement des plaintes d'un exercice à l'autre. Cela témoigne de la compétence de notre personnel et de sa détermination inébranlable à l'égard de nos ambitieux objectifs liés à l'excellence en affaires. Cette réussite témoigne également de la collaboration remarquable et du soutien rapide dont nous profitons pendant nos enquêtes dans l'organisation de Postes Canada.

Grâce à la diversité des données que nous avons recueillies et analysées dans le cadre de notre programme Optique client et à notre préoccupation constante pour l'excellence des procédés, je suis convaincue que nous sommes en mesure d'offrir le service d'excellence auquel les Canadiens sont en droit de s'attendre de la part de notre bureau.



Nicole Goodfellow

« Je suis convaincue que nous sommes en mesure d'offrir le service d'excellence auquel les Canadiens sont en droit de s'attendre de la part de notre bureau. »



Protocole du service postal canadien

Le 12 septembre 2009, le gouvernement du Canada a annoncé la création du *Protocole du service postal canadien*, qui décrit les attentes du gouvernement quant au service fourni par Postes Canada.

Le nouveau *Protocole du service postal canadien* (le *Protocole du service*) aborde des questions telles que notre obligation d'assurer un service universel, les tarifs d'affranchissement, les attentes en matière de livraison, l'accès aux services postaux, la sécurité du courrier, l'approche communautaire et la consultation ainsi que les procédures de résolution des plaintes.

Le *Protocole du service* ne modifie pas les obligations de Postes Canada telles qu'elles sont décrites dans la *Loi sur la Société canadienne des postes* ou tout autre texte de loi.

La conformité de Postes Canada au *Protocole du service*, depuis sa mise en œuvre et jusqu'au 31 décembre 2009, est résumée ci-dessous. Il s'agit du premier rapport de Postes Canada quant au *Protocole du service*.

Service universel

En 2009, Postes Canada a livré plus de 11 millions d'articles de courrier, de colis et de messages à quelque 15 millions d'adresses dans les régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. De plus, grâce à l'alliance de 191 pays du monde au sein de l'Union postale universelle, Postes Canada a fourni des services postaux internationaux d'arrivée et de départ. Le service dans les régions rurales, qui englobait une partie importante du réseau et de l'infrastructure de Postes Canada, comprenait :

- plus de 3 800 bureaux de poste ruraux concessionnaires et de la Société représentant plus de 58 % de tous les bureaux de poste de Postes Canada;
- plus de 7 000 itinéraires ruraux et suburbains.

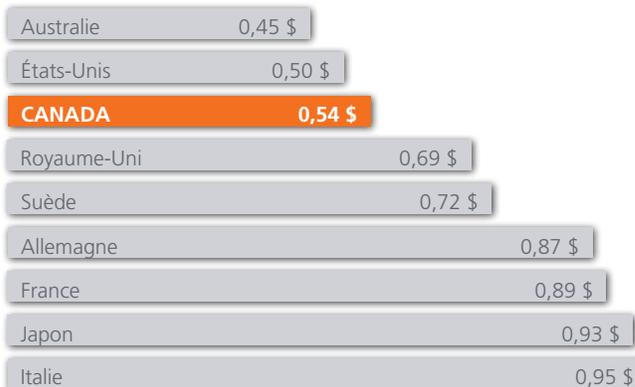
Tarifs abordables

Afin de fournir un service universel à tous les Canadiens, Postes Canada bénéficie d'un privilège exclusif pour la levée, le traitement et la livraison au Canada des lettres pesant jusqu'à 500 g. L'Analyse annuelle des coûts fournit des données sur l'établissement des coûts qui servent de base pour s'assurer que Postes Canada ne livre pas de concurrence déloyale en procédant à l'interfinancement de ses services concurrentiels au moyen des produits qu'elle tire de ses services protégés par privilège exclusif. Les résultats de l'Analyse annuelle des coûts en 2009 figurent à la page 100.

Postes Canada a appliqué les mêmes tarifs aux lettres de taille et de poids semblables, quelle que soit la distance de livraison ou la destination au Canada. Pour 2009, l'entreprise a appliqué des tarifs de port uniformes aux catégories de lettres suivantes :

Catégorie	Tarif	Entrée en vigueur
Articles standard (enveloppes, cartes et envois à découvert) de 0 à 30 g	0,54 \$	12 janvier 2009
de 30 g à 50 g	0,98 \$	23 février 2009
Articles moyens (enveloppes, cartes et envois à découvert) de 0 à 50 g	1,08 \$	15 mai 2009
Autres envois Poste-lettres (envois non standard et surdimensionnés) de 0 à 100 g	1,18 \$	23 février 2009
de 100 g à 200 g	1,96 \$	23 février 2009
de 200 g à 500 g	2,75 \$	23 février 2009

Le tarif de base des lettres du régime intérieur au Canada se compare avantageusement à ceux d'autres grands pays industrialisés semblables sur les plans du climat, de la densité et de la population, comme en témoigne le graphique ci-dessous.



(Tarifs en vigueur le 1^{er} juillet 2009; équivalent en dollars canadiens; taux de change moyen pour 2009)

Protocole du service postal canadien

Avant-propos

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

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

Service universel

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

Tarifs abordables

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

Livraison fréquente et fiable

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

Accès pratique aux services postaux

9. Postes Canada offre un vaste réseau pour l'accès aux services postaux, notamment des comptoirs postaux, des points de vente de timbres au détail et des boîtes aux lettres

dans les rues, ainsi que l'accès à l'information et au service à la clientèle au moyen d'un site Web et de centres d'appels.

10. Postes Canada offre des comptoirs postaux au détail, c'est-à-dire les bureaux de poste de la Société et les comptoirs exploités par des détaillants privés, qui sont convenablement situés et gérés, de telle sorte que :
 - 98 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 15 km ;
 - 88 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 5 km ;
 - 78 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 2,5 km.
11. Le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste dans les régions rurales est maintenu. Les situations concernant le personnel de Postes Canada (p. ex. départ à la retraite, maladie, décès, etc.) ou l'infrastructure de la Société (p. ex. incendie ou expiration du bail, etc.) peuvent néanmoins toucher l'exploitation continue d'un bureau de poste.

Sécurité de la livraison

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

Approche communautaire et consultations

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

Traitement des plaintes

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

Rapport sur le rendement

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

Examen du protocole

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

Rapport sur le Protocole du service

suite

Les modifications tarifaires proposées pour les produits Poste-lettres réglementés exigent le dépôt de documents publics officiels devant être examinés et approuvés par le gouvernement du Canada. Postes Canada consulte régulièrement ses principaux clients et gros expéditeurs de courrier sur les changements dans les tarifs. Le 26 juin 2009, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* une proposition réglementaire visant à augmenter le tarif de base des lettres du régime intérieur ainsi que d'autres tarifs réglementés à partir du 11 janvier 2010. Cette proposition était accompagnée d'un communiqué et a fait l'objet d'une importante couverture médiatique. À la suite de ces avis, le public canadien a été invité à transmettre au ministre responsable de Postes Canada toute préoccupation quant aux mesures proposées. Au total, les observations de trois clients (représentant les gros expéditeurs) ont été reçues quant aux changements proposés. Ces observations ont été prises en compte pour la préparation de la version finale du projet de règlement approuvée par le Conseil d'administration de la Société. Le 8 octobre 2009, le gouvernement a donné son approbation finale quant aux tarifs proposés.

Livraison fréquente et fiable

En 2009, Postes Canada a offert à tous les Canadiens, où qu'ils habitent, une livraison rapide et fiable. Compte tenu des particularités démographiques et géographiques du Canada, il peut être difficile de desservir certaines collectivités en raison des difficultés d'accès liées aux distances et aux limites d'accès naturelles.

Environ 88 % des ménages canadiens ont bénéficié de services de livraison du courrier à leur domicile, à leur immeuble d'habitation, dans leur quartier ou à une boîte aux lettres rurale en bordure de route, effectuée par un agent de livraison externe tel qu'un facteur, ou une factrice ou facteur rural et suburbain. Plus de 99,9 % de ces ménages ont reçu les livraisons prévues cinq jours par semaine, sous réserve uniquement d'exceptions quotidiennes temporaires et imprévues.

Environ 12 % des ménages canadiens (habituellement situés dans des collectivités rurales plus petites) ont obtenu leur courrier auprès d'un bureau de poste local ou au moyen de cases postales situées dans les salles des cases faciles d'accès des bureaux de poste des collectivités.

Postes Canada fait appel à une tierce partie indépendante pour évaluer le rendement de livraison de son service Poste-lettres. En 2009, le taux de livraison à temps de Postes Canada pour le service Poste-lettres s'élevait à 96,4 %.

Accès pratique aux services postaux

Postes Canada offre aux Canadiens un vaste réseau pour l'accès aux services postaux dans les zones rurales et urbaines du pays, ainsi qu'un site Web et des centres de contact avec la clientèle. En 2009, Postes Canada comptait :

- 6 532 bureaux de poste ;
- 17 000 emplacements de vente au détail partout au Canada, en plus des bureaux de poste, où les clients peuvent acheter des timbres ;
- environ 200 000 points de levée du courrier d'un bout à l'autre du pays, où les articles de courrier peuvent être déposés. (Ce chiffre n'inclut pas les quelque 800 000 boîtes aux lettres rurales, qui sont également des points de levée.)

D'après le réseau de bureaux de poste de Postes Canada au 31 décembre 2009 :

- 98,8 % de la population canadienne se trouvait dans un rayon de 15 km d'un bureau de poste ;
- 90,3 % résidait dans un rayon de 5 km ;
- 78,8 % vivait dans un rayon de 2,5 km.

Le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste dans les régions rurales a été réitéré par le gouvernement du Canada en 2009. Comme l'indique le *Protocole du service*, certaines situations imprévues touchant l'infrastructure ou le personnel de Postes Canada peuvent avoir des répercussions sur l'exploitation continue d'un bureau de poste. Lorsque des situations imprévues ayant des répercussions sur le service se produisent dans des collectivités rurales, Postes Canada veille à ce que la livraison du courrier se poursuive et explore avec les dirigeants communautaires les possibilités susceptibles de répondre à leurs besoins en matière de service postal.

Entre le 12 septembre 2009, date de la mise en œuvre du *Protocole du service*, et le 31 décembre 2009, on a recensé 23 situations touchant l'infrastructure ou le personnel de Postes Canada et ayant des répercussions sur les bureaux de poste visés par le moratoire rural. Dix-huit dossiers ont été réglés directement par Postes Canada, grâce à des mesures de dotation. Dans les autres cas, après une consultation avec les collectivités concernées et les dirigeants communautaires :

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

Rapport sur le Protocole du service

suite

Sécurité de la livraison

Postes Canada a mis au point ses pratiques relatives au traitement et à la protection des renseignements personnels en conformité avec les exigences de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* fédérale et en tenant compte des dix pratiques équitables de traitement de l'information stipulées dans les lois fédérales et provinciales sur la protection des renseignements. Chaque année, Postes Canada remet au gouvernement fédéral un rapport relatif à ses pratiques en matière de protection des renseignements personnels.

Bien que Postes Canada s'engage à régler toutes les plaintes liées à la protection des renseignements personnels, à la confidentialité ou à nos pratiques en matière de traitement des renseignements personnels, si un particulier estime qu'on a porté atteinte à ses droits à la vie privée, il peut s'adresser au coordonnateur responsable de la protection de la vie privée à Postes Canada, par courriel à l'adresse vieprivee@postescanada.ca ou par la poste à l'adresse 2701, prom. Riverside, Bureau N0165, Ottawa ON K1A 0B1.

Les employés des Services de sécurité et d'enquête de Postes Canada sont habilités en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes* à veiller à la sécurité de tous les articles transmis par le système postal. Les modifications récemment apportées aux dispositions relatives au vol de courrier dans le *Code criminel* permettent à Postes Canada et aux organismes d'application de la loi d'être mieux armés pour entamer des poursuites en cas d'usurpation d'identité et d'autres crimes liés au courrier.

Approche communautaire et consultations

Bien que Postes Canada s'efforce de maintenir le mode de livraison actuel des adresses qu'elle dessert, certaines circonstances peuvent nécessiter un changement de mode de livraison, notamment des améliorations du matériel et des mises à niveau.

Sur les 15 millions d'adresses desservies, moins de 18 000 ont été concernées par un changement du mode de livraison entre la mise en œuvre du *Protocole du service* et le 31 décembre 2009.

Dans les zones rurales du Canada, le moratoire sur la fermeture de bureaux de poste dans les régions rurales a été maintenu. Toutefois, comme nous l'avons déjà mentionné, l'entreprise a fait face à un petit nombre de situations touchant l'infrastructure ou le personnel de Postes Canada.

Entre la date de mise en œuvre du *Protocole du service* et le 31 décembre 2009, Postes Canada n'a pris aucune décision de fermer en permanence, de déménager ou de regrouper des bureaux de poste de la Société qui ne sont pas visés par le moratoire. Pour ces bureaux, Postes Canada respectera les exigences stipulées dans le *Protocole du service*.

Raison du changement de mode de livraison	Nombre d'adresses touchées
Changement de comptoir postal (p. ex. changement du lieu de vente au détail pour les services de poste restante)	532
Mise à niveau du matériel de livraison (p. ex. passage d'une boîte postale multiple à une boîte postale communautaire)	5 673
Sécurité de la livraison ou demande de la municipalité (p. ex. obligation de déplacer le lieu de livraison du courrier dans une zone rurale à la suite d'un examen de sécurité)	11 271
Autres raisons	132
TOTAL	17 608

Le 17 juin 2009, Postes Canada a tenu sa quatrième réunion publique annuelle à Regina (Saskatchewan). La réunion a été annoncée sur le site Web de Postes Canada ainsi que sur les sites d'autres médias. Des invitations ont également été envoyées à un certain nombre de groupes d'intérêt, à l'échelle locale et nationale, notamment des clients, des fournisseurs, des représentants d'associations, des franchiseurs, des agents négociateurs, des philatélistes et autres. Environ 70 personnes étaient présentes, tandis que 29 entreprises et 1 180 employés ont participé grâce à une webémission audio.

Traitement des plaintes

En 2009, le Service à la clientèle estime avoir traité cinq millions d'interactions avec les clients. Ce chiffre comprend 3,8 millions d'appels téléphoniques traités par des services automatisés et des agents de première ligne, ainsi que 82 000 courriels reçus par l'entremise du site Web de Postes Canada. Ces interactions étaient liées à des dossiers de suivi du service à la clientèle portant notamment sur le repérage, des réclamations et des demandes générales de renseignements.

Grâce au procédé de résolution des plaintes, Postes Canada a toutes les occasions de résoudre les plaintes provenant des clients. Toutefois, dans les cas où Postes Canada aurait terminé l'examen de la plainte et que le client ne serait toujours pas satisfait des solutions proposées, ce dernier peut faire appel à l'ombudsman de Postes Canada.

L'ombudsman revêt le rôle d'instance d'appel finale dans le procédé de résolution des plaintes des clients à Postes Canada. Il mène des enquêtes indépendantes, interroge les parties

Service en milieu rural

concernées par le différend, détermine si Postes Canada a respecté ses politiques et ses procédures, puis recommande un plan d'action équitable visant à résoudre la plainte du client.

Il est possible de consulter en détail les résultats des enquêtes menées par l'ombudsman, y compris les questions liées au *Protocole du service*, dans le rapport annuel de l'ombudsman qui est présenté à l'adresse www.ombudsman.postescanadapost.ca.

Rapport sur le rendement

Le *Protocole du service* a été mis en place alors qu'il restait moins de trois mois avant la fin de l'année. Il n'est donc pas possible d'évaluer ou de mesurer exhaustivement certains éléments du rendement pour 2009. D'autres améliorations seront apportées en 2010 à la production de rapports afin de satisfaire davantage aux exigences du *Protocole du service*.

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

Mode de livraison	Nombre d'adresses* (% du nombre total d'adresses)	Coût annuel* moyen par adresse
À domicile	5 034 995 (34 %)	253 \$
Point de remise centralisé (p. ex. cases postales dans les immeubles à appartements)	3 656 801 (25 %)	119 \$
Boîte postale multiple, boîte postale communautaire, kiosque	3 562 146 (24 %)	100 \$
Installation de livraison (case postale, poste restante)	1 823 080 (12 %)	63 \$
Boîte aux lettres rurale	797 336 (5 %)	168 \$
Tous les modes	14 874 358	156 \$

* au 31 décembre 2009

Le total des coûts de livraison de 2009 comprend une amélioration d'un exercice à l'autre estimée à 145 millions de dollars au chapitre du coût au titre des avantages sociaux futurs n'ayant aucun effet sur la trésorerie pour la plupart, principalement liée à une hausse du taux utilisé pour actualiser la valeur des obligations prévues par les régimes de retraite et d'avantages sociaux futurs de Postes Canada à des fins comptables. Nous estimons que cette amélioration a réduit de 10 \$ le coût moyen de livraison par adresse d'un exercice à l'autre.

Postes Canada est fière de desservir les collectivités rurales depuis plus de 150 ans. Avec plus de 3 800 bureaux de poste en milieu rural au Canada, Postes Canada offre aux Canadiens, peu importe l'endroit où ils vivent, un service beaucoup plus uniforme que celui de toute autre entreprise.

Postes Canada se charge d'offrir un service de qualité aux Canadiens en milieu rural, elle suit au pied de la lettre le moratoire du gouvernement sur la fermeture des bureaux de poste ruraux et elle souscrit au *Protocole du service postal canadien*.

Elle ne cherche jamais à fermer un bureau de poste rural. Parfois, certains événements comme des départs à la retraite, une maladie, un décès, un incendie, une faillite ou l'expiration d'un bail, peuvent influencer sur les activités commerciales dans les collectivités en milieu rural. La plupart du temps, Postes Canada engage un maître de poste remplaçant ou elle trouve un nouvel emplacement pour le bureau de poste.

Dans des circonstances exceptionnelles, Postes Canada entreprendra, avec la collectivité, une consultation communautaire faisant appel aux représentants locaux. Il nous arrive souvent de pouvoir garder un bureau de poste ouvert. Parfois, les dirigeants de la collectivité nous indiquent qu'ils préféreraient ou qu'il faudrait d'autres dispositions.

Dans les cas où un bureau de poste rural doit fermer, Postes Canada veille à ce que les services de vente au détail soient assurés à proximité, habituellement là où les résidents font leurs emplettes. Elle avise le ministre responsable de Postes Canada, le député fédéral ainsi que les dirigeants de la collectivité lorsqu'un événement affecte l'exploitation d'un bureau de poste rural.

Quand la maîtresse de poste de Libau, au Manitoba, a annoncé sa retraite après 30 ans de service, Postes Canada a consulté la collectivité de 200 personnes. Les résidents ont fait savoir qu'ils souhaitaient conserver le bureau de poste (photo ci-dessous) et l'entreprise a donc embauché un nouveau maître de poste permanent à temps plein.



Autres programmes de politique publique

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

Programme Aliments-poste

Le programme Aliments-poste est un programme du gouvernement fédéral qui subventionne les coûts de transport par avion des aliments périssables et d'autres produits essentiels vers les collectivités isolées du Nord du pays qui ne sont pas desservies toute l'année par le transport maritime ou de surface. En vertu d'une entente conclue avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (« MAINC »), Postes Canada est chargée de tous les services de transport et du procédé connexe de passation de contrats, y compris la conclusion de contrats avec les transporteurs aériens pour divers trajets dans l'ensemble des régions du Nord, la gestion des ententes conclues entre les clients et les expéditeurs ainsi que la garantie du respect des exigences du programme par l'expéditeur. Le MAINC dédommage Postes Canada pour couvrir la différence entre les coûts qu'elle engage pour l'expédition de marchandises admissibles et le port payé par les expéditeurs.

En 2009, Postes Canada a expédié près de 20 millions de kilogrammes de marchandises dans le cadre du programme Aliments-poste. Le revenu attribué à ce programme était de 75 millions de dollars (dont 56 millions de dollars subventionnés par le gouvernement pour couvrir la différence entre les revenus liés à l'affranchissement recueillis par Postes Canada et les coûts qu'elle engage). Postes Canada estime que les revenus abandonnés¹ atteignaient environ 11 millions de dollars.

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

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

Postes Canada offre également aux députés un tarif d'affranchissement considérablement réduit (non modifié depuis 1995) pour tout autre envoi Médiaposte sans adresse expédié en plus des quatre envois gratuits par année.

En 2009, environ 21 millions de lettres considérées comme des envois transmis par le gouvernement ont été envoyées (exception faite des envois expédiés par les électeurs aux membres du Parlement) et les députés ont expédié environ 195 millions d'articles Médiaposte sans adresse.

La Loi prévoit aussi un droit à la franchise postale accordé aux personnes aveugles. À l'heure actuelle, des milliers de Canadiens aux prises avec une déficience visuelle et de nombreuses bibliothèques partout au pays, y compris l'Institut national canadien pour les aveugles, peuvent expédier gratuitement des livres audio et d'autres types de matériel partout au Canada et dans le monde. En 2009, on estime que plus de deux millions d'envois ont été faits dans le cadre de ce programme.

Indépendamment du crédit de 23 millions de dollars accordé par le gouvernement pour aider à compenser l'incidence financière de ces programmes sur la Société, Postes Canada estime que 17 millions de dollars en revenus abandonnés¹ ont été générés dans le cadre de ces programmes en 2009.

Tarif des livres de bibliothèque

Le tarif des livres de bibliothèque permet aux bibliothèques publiques et académiques de transmettre des livres entre bibliothèques ou entre les bibliothèques et leurs abonnés qui n'ont pas accès à une bibliothèque publique en raison de contraintes géographiques ou de limitations physiques. Le programme permet d'expédier ces livres à des tarifs d'affranchissement sensiblement réduits, qui n'ont pas été modifiés depuis 2005.

En 2009, un total de 713 000 envois de livres ont été faits dans le cadre du programme des tarifs des livres de bibliothèque, générant ainsi des revenus de 772 000 \$ pour Postes Canada. Les revenus abandonnés¹ pour Postes Canada ont été estimés à plus de six millions de dollars pour 2009. Contrairement à d'autres programmes de politique publique offerts au nom du gouvernement, Postes Canada ne reçoit aucun crédit ni indemnisation de la part du gouvernement pour compenser le tarif d'affranchissement réduit.

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

Résultats financiers

TABLE DES MATIÈRES

Rapport de gestion

Énoncés sur la « vision d'avenir »

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

1 Résumé

Aperçu du Groupe Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2009	31
---	----

2 Nos activités, notre vision et notre stratégie

Examen des activités, de la vision et de la stratégie de nos secteurs de base	39
---	----

3 Facteurs de rendement clés

Examen des facteurs clés de notre rendement, de nos progrès par rapport aux objectifs de 2009 et des priorités pour 2010	52
--	----

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	56
--	----

5 Gestion du risque

Examen des principaux risques et incertitudes propres à nos activités et de notre approche pour gérer les risques	63
---	----

6 Liquidités et ressources en capital

Examen de nos flux de trésorerie, de nos liquidités et de nos ressources en capital	67
---	----

7 Situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2008	75
--	----

8 Résultats d'exploitation

Examen détaillé de notre rendement financier en 2009.....	77
---	----

9 Principales estimations comptables et évolution de la politique comptable

Examen des estimations comptables cruciales et des changements de politiques comptables en 2009 et dans les exercices à venir	84
---	----

10 Aperçu pour 2010

Nos perspectives pour 2010.....	92
---------------------------------	----

Rétrospective financière	95
--------------------------------	----

Renseignements supplémentaires	98
--------------------------------------	----

Analyse des contributions de l'analyse annuelle des coûts

Rapport des vérificateurs sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	99
---	----

Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	100
---	-----

Notes de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	101
--	-----

États financiers consolidés

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière	102
--	-----

Rapport des vérificateurs sur les états financiers consolidés	103
---	-----

Bilan consolidé	104
-----------------------	-----

État consolidé de l'avoir du Canada	105
---	-----

État consolidé des résultats et du résultat étendu	106
--	-----

État consolidé des flux de trésorerie	107
---	-----

Notes afférentes aux états financiers consolidés	108
--	-----

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 2009. Il devrait 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 en vigueur le 5 mars 2010.

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.

Seuil de tolérance

La Direction évalue l'information qui doit être fournie dans le rapport de gestion selon le principe de l'importance relative comme guide aux fins de déclaration. La Direction considère que des renseignements sont importants 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.

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 commerciales de la Société. En général, les énoncés sur la « vision d'avenir » sont désignés par des mots ou des expressions tels que « prévoit », « s'attend à ce que », « croit », « estime », « a l'intention de » ou d'autres mots et expressions similaires. Ces énoncés ne sont pas des faits, mais seulement des estimations relatives aux résultats futurs. Ces estimations reposent sur certains facteurs ou hypothèses concernant la croissance prévue, les résultats d'exploitation, le rendement, les perspectives et les occasions commerciales (collectivement les « hypothèses »). Bien que nous considérions ces hypothèses comme étant raisonnables et basées sur des renseignements dont nous disposons actuellement, elles peuvent s'avérer incorrectes. Ces estimations relatives aux résultats futurs dépendent d'un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des différences considérables entre les résultats réels et les attentes actuelles 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 63 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. Résumé

Aperçu du Groupe Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2009

La Société canadienne des postes est l'une des plus grandes sociétés d'État fédérales en importance au pays, et elle est l'un des plus importants employeurs au Canada, comptant quelque 71 000 employés directs ou indirects (grâce à ses filiales). Chaque année, nos employés livrent environ 11 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à quelque 15 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. Le secteur Postes Canada exploite actuellement le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, qui compte 6 532 bureaux de poste. Postes Canada, qui est devenue société d'État en 1981, rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Son actionnaire unique est le gouvernement du Canada.

Postes Canada a des responsabilités publiques dont elle est fière. Aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société a la mission, d'une part, de créer et d'exploiter un service postal pour les Canadiens et, d'autre part, de veiller à l'autofinancement de son exploitation. En plus d'assurer un service postal universel, la Société offre divers services visant à atteindre d'autres objectifs en matière de politique gouvernementale. Par exemple, en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada offre la transmission d'envois en franchise aux membres du Parlement et à certains hauts fonctionnaires, et elle prévoit la transmission en franchise des articles à l'usage des aveugles.

Postes Canada fait partie de l'industrie postale internationale, qui est composée d'exploitants postaux nationaux, ou « administrations postales » dans les pays développés. Toutes les administrations postales conservent la responsabilité d'un certain niveau de service public, à savoir l'obligation d'assurer un service universel. Au Canada, cette obligation est financée grâce à un « privilège exclusif » imposé par la loi, dans le cadre duquel une partie du marché postal national est réservée à l'administration postale. De par notre obligation d'assurer un service universel, nous sommes la seule société sur le marché à assurer chaque jour ouvrable des services postaux de base auprès de tous les consommateurs et entreprises du pays, peu importe où ils se trouvent. D'ailleurs, nous livrons les lettres au même tarif, quelle que soit la distance que nous ayons à parcourir. Selon nos normes de livraison du service postal, les délais de livraison pour les envois Poste-lettres^{MC} 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 2009, nous avons continué d'atteindre notre objectif de rendement de 96 % pour la livraison du service Poste-lettres du régime intérieur, en veillant à ce que notre service demeure parmi les services les plus fiables au Canada.

Le contexte dans lequel nous évoluons continue de changer, et la récession de 2009 a accéléré le rythme de ces changements. Les forces du marché, influencées par la pire récession enregistrée depuis la Seconde Guerre mondiale, ont donné lieu à un déclin sans précédent des volumes de courrier au cours de la dernière année. Contrairement aux ralentissements cycliques précédents, les administrations postales s'entendent pour dire que les volumes de courrier ne reviendront jamais à leurs niveaux précédents et que les marchés de courrier traitable maintenant parvenus à maturité s'appêtent à entamer une période de déclin. Les tendances que connaît l'industrie postale à l'échelle mondiale comprennent notamment :

- le remplacement du courrier traitable par des moyens électroniques;
- le regroupement du courrier traitable;
- la libéralisation du marché postal;
- la modernisation des opérations postales et des infrastructures.

Les stratégies que nous avons mises en œuvre pour respecter nos deux mandats n'ont pas changé en 2009. Nous avons continué à réaliser d'énormes progrès quant à notre vision stratégique de création d'une poste moderne en faisant avancer les initiatives stratégiques pluriannuelles suivantes :

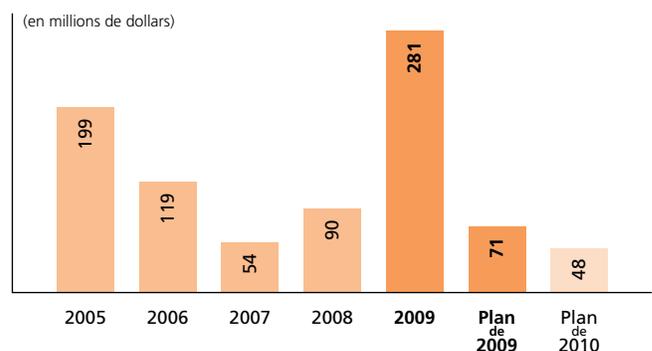
- **Favoriser l'engagement de nos employés** : Inciter nos employés à s'engager en nous orientant de plus en plus vers un état d'esprit axé sur les clients et en améliorant le niveau d'engagement, la satisfaction et la productivité des employés. Malgré une année difficile marquée par une forte limitation des coûts et de nombreuses restructurations, l'objectif en matière d'engagement des employés a été atteint en 2009, et des améliorations ont été constatées dans plusieurs domaines clés, notamment les conditions de travail, la sécurité en milieu de travail, le respect et l'équité, l'éthique, la coopération et le travail d'équipe. En 2009, nous avons continué d'investir dans la formation et le perfectionnement des employés, ainsi que dans la communication en mettant précisément l'accent sur les valeurs de la Société, la gestion des talents, l'efficacité du leadership et la conception de l'organisation.
- **Investir dans notre infrastructure** : Notre initiative pluriannuelle de renouvellement de l'infrastructure, la Transformation postale, a été lancée en 2008. 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 de l'exploitation. Notre infrastructure vieillissante entrave nos efforts pour assurer une exploitation moderne et efficace. La transformation vise à permettre des économies annuelles grâce à une automatisation accrue et à l'amélioration de la productivité. L'automatisation devrait nous permettre de couvrir totalement notre réseau postal avec moins d'employés qu'à l'heure actuelle. Les avantages prévus seront réalisés en misant sur l'attrition prochaine, puisque plus de la moitié des employés de Postes Canada seront admissibles à la retraite au cours de la prochaine décennie. Nous pourrions ainsi tirer parti du phénomène naturel de l'attrition, tout en respectant l'ensemble des dispositions de nos conventions collectives, notamment les engagements à l'égard de la sécurité de l'emploi. La construction de la nouvelle installation de Winnipeg s'est poursuivie en 2009; elle sera prête comme prévu pour être ouverte en 2010. Le remplacement de l'infrastructure essentielle à l'échelle nationale se poursuit selon les plans prévus, y compris la conception et la production de nouveau matériel de traitement des lettres et d'un système informatique centralisé.

- **Accroître nos activités** : Les services postaux de base sont protégés de la concurrence directe grâce à notre « privilège exclusif » dans les domaines de la levée, du transport et de la livraison des lettres. Toutefois, sa valeur a diminué au cours des dernières années. Nous avons réagi en augmentant nos activités dans les secteurs d'activité Colis et Marketing direct, grâce à la croissance naturelle. En 2009, environ 50 % des produits d'exploitation consolidés de la Société provenaient d'entreprises qui exercent leurs activités sur des marchés où la concurrence est très forte, et tous les revenus couverts par le « privilège exclusif » sont de plus en plus fortement soumis à la concurrence des moyens de livraison électroniques. Afin de diversifier davantage nos services, nous poursuivons nos recherches et nos investissements en matière de services électroniques. L'investissement dans la Transformation postale vise non seulement à accroître l'efficacité dans l'ensemble de notre réseau physique et électronique, mais également à fournir la plate-forme nécessaire à l'élaboration et à l'offre d'options améliorées et de services novateurs aux clients, sans compromettre la santé et la sécurité de nos employés. Tout en nous efforçant toujours de répondre aux besoins et aux attentes des grandes entreprises clientes, notre stratégie d'élargissement de notre base de clientèle consiste à concentrer nos efforts sur le segment des petites et moyennes entreprises (« PME ») dans l'ensemble de nos activités, de manière à tirer profit de nos compétences de base dans le domaine de l'accès au marché de détail et de sa portée.

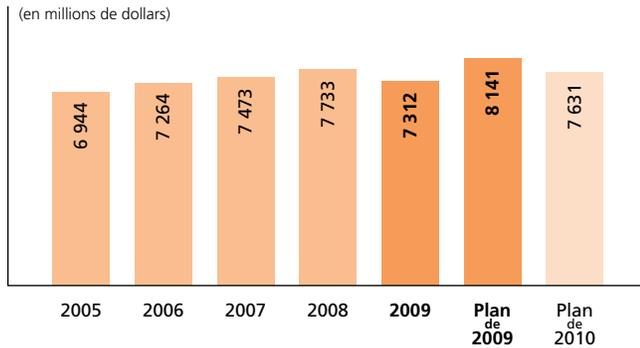
Le Groupe Postes Canada – 2009

Les états financiers consolidés de la Société canadienne des postes de 2009 comprennent les comptes de la Société et ceux de ses filiales, Courrier Purolator Ltée (« Purolator ») et Groupe SCL inc. (« SCL »), de même que sa participation dans Innovaposte Inc. (« Innovaposte »). Les données comparatives de 2008 portent également sur les comptes d'une ancienne filiale, Postes Canada internationale limitée (« PCIL »). Ces sociétés sont désignées collectivement « Le Groupe Postes Canada ».

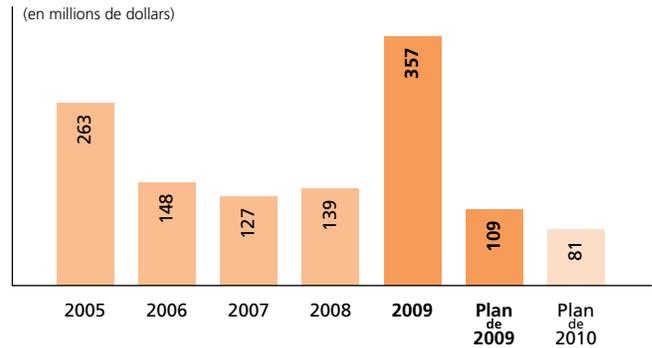
Bénéfice net consolidé



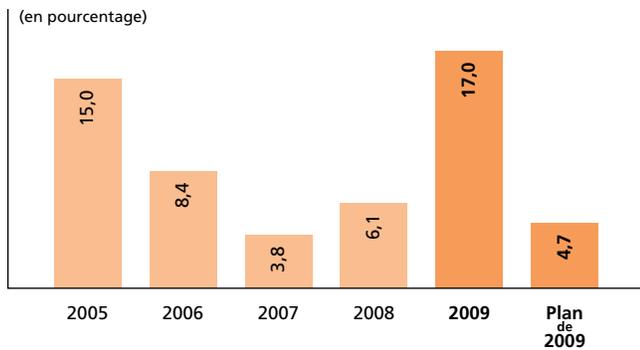
Produits d'exploitation consolidés



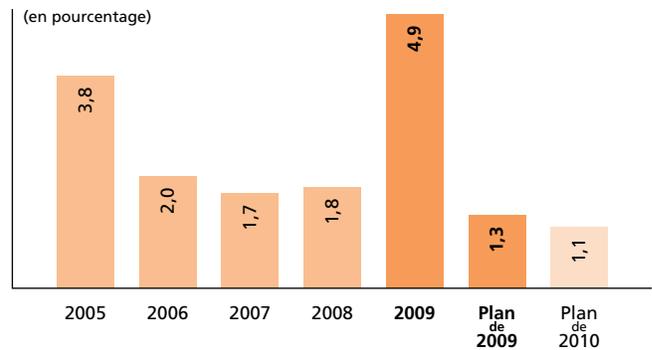
Bénéfice d'exploitation consolidé



Rendement de l'avoir du Canada



Marge d'exploitation consolidée



L'année 2009 a sans nul doute été l'une des plus difficiles que nous ayons connues. Malgré la grave récession, la Société a enregistré sa 15^e année consécutive de rentabilité, ayant enregistré un bénéfice net consolidé de 281 millions de dollars. Ce résultat est le reflet des efforts que nous déployons pour protéger nos bénéfices du ralentissement économique en améliorant notre programme de gestion des coûts en 2009 et en réduisant fortement les coûts d'exploitation prévues pour le secteur Postes Canada. De plus, le secteur Postes Canada a profité d'une réduction du coût au titre des avantages sociaux

futurs, liée en grande partie à une augmentation inhabituellement importante du taux utilisé pour actualiser les obligations à l'égard du régime de retraite et d'autres avantages sociaux futurs, à des fins comptables, dont l'incidence n'est pas le reflet véritable de notre rendement. Étant donné que les obligations du Régime de retraite de Postes Canada s'élevaient à environ 14 milliards de dollars, la moindre modification du taux d'actualisation peut entraîner un changement important du coût au titre des avantages sociaux futurs.

Comme le démontre notre faible marge d'exploitation qui va en diminuant, Le Groupe Postes Canada continue d'être à la limite de la rentabilité et doit moderniser son modèle d'affaires et sa structure de coûts pour assurer son autosuffisance financière à long terme. Le tableau ci-dessous indique le rendement réel consolidé de la Société pour l'exercice 2009 par rapport au Plan d'entreprise de 2009.

(en millions de dollars)

Exercice terminé le 31 décembre	Résultats de 2009	Plan de 2009		Explication
Résultats consolidés				<i>Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter la section 2 – Nos activités, notre vision et notre stratégie à la page 39 et la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 77.</i>
Produits d'exploitation	7 312	8 141	(829)	Résultats inférieurs de 829 millions de dollars aux attentes (528 millions pour le secteur Postes Canada), principalement pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Récession mondiale; • Érosion continue du service Poste-lettres et diminution des volumes dans tous les secteurs d'activité.
Charges d'exploitation	6 955	8 032	1 077	Résultats ayant dépassé les attentes de 1 077 millions de dollars (811 millions de dollars pour le secteur Postes Canada), principalement pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Mesures tactiques de contrôle des coûts en matière de main-d'œuvre, de publicité, d'administration, de dépenses liées aux projets, d'efficacité opérationnelle et de baisse des volumes; • De plus, dans le secteur Postes Canada : <ul style="list-style-type: none"> – Réduction du coût au titre des avantages sociaux futurs (271 millions de dollars), principalement en raison des changements apportés aux taux d'actualisation utilisés pour déterminer les obligations futures; – Coûts de réorganisation (41 millions de dollars).
Produits (charges) hors exploitation	22	8	14	Résultats ayant dépassé les attentes de 14 millions de dollars (18 millions pour le secteur Postes Canada), pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Gain réalisé sur la vente de l'établissement de Winnipeg; • Dépenses inférieures à celles prévues pour le régime d'actionnariat des employés de Purolator; Ces résultats ont été en partie compensés par : <ul style="list-style-type: none"> • des revenus de placements inférieurs à ceux prévus.
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	379	117	262	Mis à part une réduction imprévue de 271 millions de dollars du coût au titre des avantages sociaux futurs, le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices se serait chiffré à 108 millions de dollars, soit un résultat inférieur de 9 millions de dollars au plan. Le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices du secteur Postes Canada aurait été de 48 millions de dollars, soit 30 millions de dollars de plus que le résultat prévu par le plan.

Le tableau ci-dessous indique le rendement réel consolidé de la Société pour l'exercice 2009 par rapport à l'exercice 2008.

(en millions de dollars)

Exercice terminé le 31 décembre	2009	2008	Changement	%	Explication du changement
État consolidé des résultats					<i>Points saillants de la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 77.</i>
Produits d'exploitation	7 312	7 733	(421)	(5,1) %*	En grande partie en raison d'une chute des volumes à l'échelle de tous les principaux secteurs d'activité.
Charges d'exploitation	6 955	7 594	(639)	(8,4) %	Principalement imputable à : <ul style="list-style-type: none"> • la compression des coûts en 2009, notamment la restructuration organisationnelle, les réductions des dépenses discrétionnaires, la baisse des volumes et les économies opérationnelles; • une réduction de 320 millions de dollars du coût au titre des avantages sociaux futurs n'ayant aucun effet sur la trésorerie dans le secteur Postes Canada, principalement en raison de la modification des taux d'actualisation.
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	379	161	218	134,3 %	
Bénéfice net	281	90	191	210,4 %	
Rendement de l'avoir	17,0 %	6,1 %	10,9 %		Bénéfice net plus élevé en 2009.
Dividendes versés	0	22	(22)	(100) %	Aucun dividende n'a été versé à l'actionnaire en reconnaissance de la nécessité d'un réinvestissement de capitaux considérable pour la modernisation du système postal.
État consolidé des flux de trésorerie					<i>Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 67.</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	473	605	(132)	(21,9) %	Principalement attribuable à la reprise des cotisations pour services rendus au Régime de retraite de Postes Canada.
Rentrées liées aux activités d'exploitation	134	598	(464)	(77,9) %	Principalement attribuable à l'augmentation des paiements effectués au titre des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi ainsi qu'à la diminution des fonds de roulement.
Sorties liées aux activités d'investissement	343	435	(92)	(21,3) %	Principalement attribuable à la diminution des titres à court terme et du produit de la vente d'immobilisations.
Acquisitions d'immobilisations	412	391	21	5,3 %	Principalement en raison des initiatives de renouvellement et de transformation de Postes Canada.
Rentrées liées aux activités de financement	77	56	21	38,1 %	Principalement attribuable à l'augmentation des emprunts à long terme à une filiale ainsi qu'à la diminution du dividende versé à notre actionnaire.

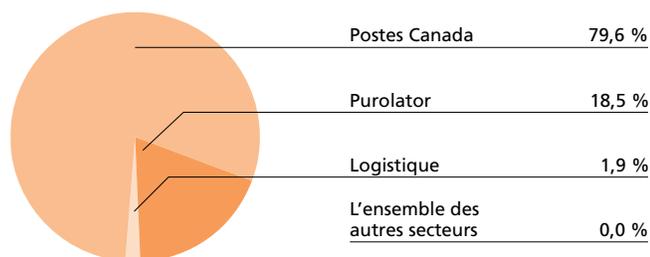
* Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

Secteurs du Groupe Postes Canada – 2009

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

- Postes Canada;
- Purolator;
- Logistique;
- L'ensemble des autres secteurs.

Produits par secteur – 2009



Produits par secteur	2009	2008	2007
Postes Canada	79,6 %	78,7 %	79,4 %
Purolator	18,5 %	19,4 %	18,6 %
Logistique	1,9 %	1,9 %	1,8 %
L'ensemble des autres secteurs	0 %	0 %	0,2 %

Les résultats non consolidés de la Société correspondent aux activités du secteur Postes Canada. En 2009, le secteur Postes Canada a généré des produits d'exploitation de 5,8 milliards de dollars et réalisé un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 319 millions de dollars. Ce rendement est le reflet de nos efforts accrus de gestion des coûts, qui a permis de réduire de 540 millions de dollars les charges d'exploitation de 2009, et d'une réduction imprévue de 271 millions de dollars du coût au titre des avantages sociaux futurs. Sans cette réduction imprévue, le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices aurait totalisé 48 millions de dollars. Le secteur Postes Canada exploite trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct. Une partie des produits de chacun de ces secteurs est attribuable au « privilège exclusif » de la Société. Cependant, presque tous les produits du secteur Colis et une grande partie des produits du secteur Marketing direct sont assujettis à des marchés où la concurrence est très forte.

La majorité des produits du secteur Courrier transactionnel provient toujours des services de livraison du courrier traitable traditionnels. Par courrier transactionnel ou traditionnel, on entend les lettres, les factures, les relevés et les autres formes de communication physique entre les entreprises, les gouvernements et les particuliers. Il est couvert par le « privilège exclusif » de la Société dans les domaines de la levée, du transport et de la livraison des lettres. Toutefois, le « privilège exclusif » ne protège pas nos produits de la concurrence provenant des canaux de livraison électroniques. Le secteur d'activité Colis offre une vaste gamme de services de livraison de colis des régimes intérieur et international. Il s'inscrit dans le marché canadien hautement concurrentiel de l'expédition et de la livraison à faible marge et se concentre particulièrement sur le segment du marché entreprise à consommateur (« E à C »). La grande majorité des produits du secteur Marketing direct provient également des services de livraison du courrier traitable, dont une partie est couverte par le « privilège exclusif »; néanmoins, l'accent est surtout mis sur la livraison des envois de publipostage provenant des entreprises et des gouvernements aux consommateurs et aux citoyens. En plus de la concurrence que représentent les canaux de livraison électroniques, le secteur Marketing direct livre une concurrence aux autres moyens publicitaires qui vont des médias traditionnels (télévision et journaux) à Internet, en passant par le courrier électronique et la messagerie texte.

Les résultats vérifiés de l'Analyse annuelle des coûts indiquent que les produits d'exploitation soumis à la concurrence contribuent aux coûts fixes du secteur Postes Canada, et ne sont donc pas financés par notre privilège exclusif. Environ 64 % des charges d'exploitation du secteur Postes Canada pour 2009 peuvent être attribués à des services individuels ou à des groupes de services. Les 36 % des coûts qui restent sont des coûts fixes se rapportant à la prestation de tous les services, qu'ils soient soumis à la concurrence ou non.

Nos filiales ont amélioré la diversité des produits et services que nous offrons, renforcé nos capacités et augmenté notre portée ainsi que notre capacité à accéder à de nouvelles sources de revenus. Les opérations quotidiennes et l'infrastructure de soutien de nos filiales et de notre participation dans Innovaposte sont gérées indépendamment du secteur Postes Canada. La mise à profit de l'efficacité et des synergies entre les secteurs constitue une priorité continue pour la Société. Les activités établies entre les secteurs sont prévues par des contrats commerciaux formels.

En 2009, le secteur Purolator a généré des produits d'exploitation de l'ordre de 1,4 milliard de dollars et réalisé un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 53 millions de dollars. Les produits du secteur Purolator proviennent des services de messagerie spécialisés. Il occupe le même marché que le secteur Colis, mais il se concentre surtout sur le segment du marché entreprise à entreprise (« E à E »). Purolator est un atout stratégique pour Postes Canada et fait partie intégrante de l'ensemble des produits et services que nous offrons aux clients. Sa capacité à mettre l'accent sur le segment E à E du marché se veut un complément à l'accent que Postes Canada met sur le segment E à C. Dans tous les cas, nous visons à offrir une valeur ajoutée à nos clients en resserrant les liens de synergie entre les deux entreprises, de manière à miser dans la mesure du possible sur les réseaux communs de transport par voie aérienne et terrestre et de technologie de l'information.

En 2009, le secteur Logistique a généré des produits d'exploitation de 151 millions de dollars et réalisé un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 9 millions de dollars. Le secteur Logistique est formé de SCI et offre des services logistiques en tierce partie pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement ainsi que des services de transport.

Sont compris dans les résultats pour L'ensemble des autres secteurs les résultats financiers des services en matière de technologie de l'information d'Innovaposte, lesquels sont en grande partie éliminés à la consolidation des états. Avant 2009, ce secteur tenait également compte des produits découlant des services postaux et bancaires postaux de PCIL dans les Antilles néerlandaises.

Facteurs ayant eu une incidence sur nos activités en 2009

1. Crise économique mondiale

Composer avec la crise économique à l'échelle mondiale s'est avéré un enjeu prédominant pour tous les exploitants postaux, y compris le secteur Postes Canada, en 2009. Les défis auxquels est confrontée l'industrie postale sont les plus importants que nous ayons vus depuis des années. Les forces du marché ont donné lieu à un déclin sans précédent des volumes de courrier au cours de la dernière année. Les administrations postales United States Postal Service (« USPS »), Deutsche Post, Royal Mail et Australia Post ont toutes signalé une chute considérable dans leurs volumes de courrier en 2009. Il s'agit d'un phénomène mondial auquel le secteur Postes Canada n'a pu échapper, ses volumes de courrier transactionnel ayant rétréci de 4,2 %. À mesure que les clients commerciaux réduisaient leurs budgets publicitaires, les volumes de publipostage ont connu la baisse la plus importante, affichant en moyenne un taux de diminution de 10,9 %. La crise économique mondiale a également profondément touché la demande sur le marché de l'expédition et de la livraison au Canada puisque la demande est étroitement liée à l'activité économique. Tant le secteur d'activité Colis que Purolator ont connu une baisse des volumes. En outre, les clients voulant réduire leurs coûts se sont mis à comparer de plus en plus les prix et ont opté pour les services de livraison différée ou de surface plus économiques plutôt que le transport aérien.

2. Concurrence que représentent les canaux de livraison électroniques

En 2009, les administrations postales du monde entier ont admis que les marchés de courrier traitable sont maintenant parvenus à maturité et qu'ils s'apprentent à entamer une période de déclin. Nous reconnaissons qu'un changement plus structurel et durable est imminent et que la crise économique a bel et bien accéléré la transition sous-jacente vers des canaux de livraison électroniques. La technologie continue d'avoir une incidence majeure sur le monde de la publicité : elle met à la disposition des commercialistes une multitude de nouvelles options de médias qui leur permettent de cibler et de personnaliser plus efficacement leurs messages, et d'améliorer ainsi le rendement de leurs dépenses de marketing. Les exigences en matière d'évaluation et de responsabilisation intensifieront la demande de canaux de livraison mesurables et plus efficaces, mais aussi plus économiques.

3. Concurrence sur le marché de l'expédition et de la livraison au Canada

Le marché canadien continue d'être soumis à une concurrence féroce à l'échelle mondiale. Le marché compte cinq concurrents principaux : Purolator, Colis Postes Canada, FedEx, United Parcel Service (« UPS ») et Deutsche Post (« DHL »). Nous sommes toujours le chef de file sur le marché intérieur grâce au secteur Colis de Postes Canada pour ce qui est du segment E à C. Le secteur Purolator est le chef de file sur ce marché pour le segment E à E. Cependant, nos plus grands concurrents multinationaux ne ménagent aucun effort pour offrir des services de ramassage et de livraison des messageries internationales. Ils exercent habituellement leurs activités dans l'important secteur E à E, où les répercussions de la récession ont été les plus ressenties. Ils ont réagi en livrant une concurrence acharnée en matière de tarifs et en ciblant les clients du secteur E à C. Étant donné leur impact à l'échelle mondiale, leur technologie avancée et leur capacité excédentaire au sein de leur réseau, ils peuvent offrir des tarifs attrayants et constituent une véritable menace à la conservation par le secteur Colis de Postes Canada de certains de ses principaux comptes E à C.

4. Expansion des points de livraison au Canada

Au cours des cinq dernières années, l'augmentation annuelle moyenne du nombre de points de livraison est de plus de 200 000. Cette augmentation se traduit par une hausse des coûts de livraison du secteur Postes Canada. De plus, en raison de la baisse importante des volumes de courrier transactionnel, nous constatons également une tendance à la baisse du nombre moyen d'articles de courrier transactionnel par ménage, ce qui occasionne un écart grandissant entre nos coûts et nos revenus.

5. Appui de l'actionnaire

En raison de ces défis et compte tenu de notre besoin de demeurer financièrement autonome, nous continuons d'évaluer avec notre actionnaire différentes solutions de rechange pour financer le coût croissant de notre obligation de service universel. Au cours de la dernière année, conjointement avec l'Examen stratégique de Postes Canada mené en 2008, l'exercice d'évaluation a permis de reconnaître que des augmentations du tarif de base des lettres étaient nécessaires, de sorte qu'un nouveau plan tarifaire a été approuvé pour la période de 2010 à 2014. La tarification seule, même avec notre nouveau plan de tarification quinquennal, ne suffira pas pour assurer notre autosuffisance financière.

En 2009, notre actionnaire a également approuvé l'augmentation de la limite d'emprunt externe de la Société, qui passe ainsi de 300 millions de dollars à 2,5 milliards de dollars, et mis à jour nos objectifs propres au cadre financier pour la période de 2010 à 2014. Nous sommes donc heureux que notre actionnaire ait reconnu en cours d'année les besoins en matière de financement de la Société à l'appui de notre initiative de modernisation ainsi que la nécessité d'établir un nouveau cadre financier.

Étant donné les tensions financières actuelles auxquelles est confrontée la Société, avec l'appui de notre actionnaire, nous n'avons pas versé de dividende en 2009 sur les bénéfices de 2008. De plus, le ratio dividendes/bénéfice de 0 % à 20 %, établi par le nouveau cadre financier pour les exercices de 2010 à 2012, accorde la souplesse nécessaire pour ne proposer d'effectuer le versement de dividendes que s'il est possible de le faire de façon responsable sur le plan financier. En septembre 2009, le gouvernement a officiellement annoncé le *Protocole du service postal canadien*. Ce protocole souligne les attentes relatives au service de Postes Canada et fait connaître ces attentes aux Canadiens. Dès le présent Rapport annuel, Postes Canada rendra compte chaque année de son rendement par rapport aux attentes du gouvernement.

6. Initiatives de réduction des coûts du secteur Postes Canada

La gravité et la vitesse du ralentissement des résultats de l'entreprise ont mis en évidence notre vulnérabilité en raison de la structure de coûts extrêmement inflexible et des limites de notre modèle d'affaires actuel. Les dures réalités de notre situation financière nous obligent à réexaminer tous les aspects de nos activités. En 2009, nous avons encore établi de strictes lignes directrices relatives aux dépenses pour rehausser nos objectifs de compression des coûts. La restructuration organisationnelle, les restrictions des dépenses discrétionnaires, la réduction des heures supplémentaires et d'importantes améliorations de la productivité dans toutes nos installations ont donné lieu à des économies de 540 millions de dollars par rapport au Plan d'entreprise de 2009.

7. Investissement dans la Transformation postale du secteur Postes Canada

La Transformation postale vise non seulement à accroître l'efficacité dans une grande mesure dans l'ensemble de notre réseau physique et électronique, mais également à fournir la plate-forme nécessaire à l'élaboration et à l'offre d'options améliorées et de services novateurs aux clients en procédant ainsi :

- remplacer ou améliorer les établissements existants;
- automatiser le tri séquentiel manuel à l'aide du nouvel équipement de traitement du courrier et des colis;
- créer un effectif de distribution motorisé;
- procéder à la mise en ligne du réseau physique, afin de répondre aux nouvelles attentes des clients et de générer d'autres sources de revenus de manière à réduire notre dépendance financière envers les volumes décroissants du service Poste-lettres.

En 2009, notre position financière et notre exploitation nous ont poussés à modifier l'ordre de priorité de la prochaine phase de la Transformation postale. Nous avons révisé à la baisse notre plan d'investissement total pour le projet qui s'établit à 2 milliards de dollars. Nous prévoyons que ces investissements généreront des économies annuelles futures estimées à 250 millions de dollars au moment de la mise en œuvre complète et de la stabilisation en 2017, en plus d'appuyer notre capacité à respecter les engagements en matière de service énoncés dans le *Protocole du service postal canadien* récemment mis en œuvre. Pour réaliser des réductions de coûts de façon permanente, nous devons mettre en œuvre intégralement le projet de Transformation postale au cours des prochaines années, de manière à profiter du départ à la retraite des employés de la génération du baby-boom parmi nos effectifs.

8. Capitalisation du déficit de solvabilité du régime de retraite du secteur Postes Canada

Les marchés financiers ont obtenu de bons résultats pour la plus grande partie de 2009 : en conséquence, le taux de rendement des actifs du Régime de retraite de Postes Canada a dépassé le taux prévu. Cependant, ces résultats ont été résorbés par la baisse des taux d'actualisation, ce qui a donné lieu à une augmentation de la valeur actualisée des obligations du régime en présomption de solvabilité. Selon la législation actuellement en vigueur et la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs, la situation financière de solvabilité d'ensemble du Régime de retraite de Postes Canada s'est dégradée en 2009 : le régime affichait un déficit de solvabilité estimatif de 2 milliards de dollars¹. L'excédent sur le plan de la continuité du régime est estimé à 600 millions de dollars à la fin de l'exercice. Le total de nos cotisations pour services rendus au Régime de retraite de Postes Canada s'élevait à 269 millions de dollars en 2009.

¹ Le déficit de solvabilité se chiffre à environ 3,4 milliards de dollars selon la méthode de calcul fondée sur la juste valeur des actifs du régime.

Le 27 octobre 2009, le ministre des Finances a publié un plan de réforme proposé pour le cadre législatif et réglementaire propre aux régimes de retraite privés (fédéral) selon lequel le Régime de retraite de Postes Canada est régi. Le plan de réforme proposé comporte des mesures pour réduire l'instabilité du financement, ce qui permet aux répondants de régime de mieux gérer leurs obligations en matière de financement, y compris une nouvelle norme pour établir des exigences minimales de capitalisation en présomption de solvabilité. La nature exacte de ces changements et leur date d'entrée en vigueur sont inconnues à l'heure actuelle.

Perspectives pour 2010

L'année 2010 promet d'être extrêmement difficile pour nous. L'incertitude liée à la crise économique mondiale et le déclin sans précédent de tous les volumes en 2009 compliquent la prévision de nos revenus, de nos bénéfices et de notre position de trésorerie.

En 2010, les produits prévus pour Le Groupe Postes Canada s'élèvent à 7,6 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 4,4 % par rapport à 2009. Nous ne nous attendons pas à ce que les volumes de courrier traitable retournent aux niveaux de l'an dernier. Étant donné la concurrence féroce sur de nombreux plans, certains de nos volumes commerciaux pourraient disparaître à tout jamais. Par conséquent, nous nous attendons que les revenus augmentent à partir de ce niveau moins élevé. La croissance prévue serait principalement attribuable aux majorations tarifaires. Le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices prévu pour Le Groupe Postes Canada en 2010 est de 80 millions de dollars. Toutefois, notre objectif actuel pour 2010 s'établit à 110 millions de dollars. Nos marges d'exploitation étant très serrées, la Société doit continuer à se montrer particulièrement vigilante quant au contrôle des coûts discrétionnaires et découvrir de nouveaux moyens d'améliorer l'efficacité opérationnelle si nous voulons atteindre notre objectif de bénéfice. Par conséquent, nous continuerons à concentrer nos efforts sur des mesures de réduction et de compression des coûts importantes pour protéger nos gains.

À l'avenir, nous devons apporter des changements structurels en matière de coûts, en plus de la Transformation postale, afin de réduire les coûts de façon permanente et d'améliorer notre compétitivité. Un changement permanent à Postes Canada n'est possible que si nous sommes en mesure de moderniser nos conventions collectives et d'établir un parallèle entre celles-ci et les besoins des clients ainsi que les conditions comparables du marché. Au cours des dernières années, certaines administrations postales à l'étranger ont également entrepris des réformes pour ce qui est de leurs conventions collectives, y compris des augmentations des salaires directement liées aux objectifs établis en matière de modernisation et de productivité. Or, la mise en œuvre de changements relatifs à la main-d'œuvre n'est pas tâche facile. Nous voulons respecter les dispositions portant sur la sécurité d'emploi de nos employés, mais la Société doit obtenir leur engagement en vue d'améliorer les niveaux de productivité.

La réforme des pensions proposée par le ministre des Finances en octobre 2009 pourrait avoir des répercussions sur le montant des cotisations spéciales requises en raison du déficit de solvabilité du Régime de retraite de Postes Canada. C'est pourquoi les attentes quant aux cotisations spéciales pourraient changer. Cependant, en se fondant sur les règles actuelles, la Société prévoit effectuer des cotisations spéciales d'environ 450 millions de dollars, en plus des cotisations régulières pour services rendus s'élevant à environ 340 millions de dollars en 2010. La politique de financement continuera d'être réévaluée en fonction de l'état du régime.

Au cours de l'année, la Direction tiendra compte de facteurs tels que les conditions du marché des crédits, la fluctuation des taux d'intérêt et les révisions des mouvements de trésorerie prévus en 2010 et en 2011 pour déterminer le montant des titres de créances à long terme qu'elle émettra en 2010. Postes Canada veillera à maintenir des liquidités suffisantes en tout temps en accédant aux marchés financiers, en établissant des marges de crédit d'exploitation ou par d'autres moyens, au besoin.

Notre capacité à poursuivre la Transformation postale dépend de la santé financière de la Société. Son état reposera largement sur la situation économique, la capacité à apporter des changements permanents à notre structure de coûts et le financement de nos obligations liées aux régimes de retraite. Bien qu'il faille prendre des décisions difficiles au cours des prochaines années, le soutien continu de notre actionnaire et ses modifications habilitantes en matière de politiques en 2009 permettront à une poste modernisée que sera Postes Canada de demeurer autosuffisante sur le plan financier et d'offrir une valeur constante aux Canadiens pour les années à venir.

2 Nos activités, notre vision et notre stratégie

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

Les activités du Groupe Postes Canada visent à établir des liens entre les Canadiens « *De partout... jusqu'à vous^{MC}* ». La vision de Postes Canada consiste à être un fournisseur de services de choix, qui répond aux besoins des Canadiens, non seulement aujourd'hui, mais aussi pour de nombreuses années à venir. Chaque année, nos 71 000 employés livrent environ 11 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages 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 demeurant autosuffisante sur le plan financier.

Les défis auxquels est confrontée l'industrie postale sont les plus importants que nous ayons vus depuis des années. Ces défis ont confirmé le besoin d'investir et d'innover en ce qui a trait à nos services, à notre infrastructure et à notre culture afin de sécuriser notre avenir.

2.1 Tendances, possibilités et menaces

Tendances mondiales

Composer avec le ralentissement économique à l'échelle mondiale et un déclin sans précédent des volumes de courrier au cours de l'année dernière s'est avéré un enjeu prédominant pour les exploitants postaux en 2009. Les administrations postales United States Postal Service (« USPS »), Deutsche Post, Royal Post et Australia Post ont toutes signalé des diminutions importantes de leurs volumes de courrier en 2009. Le déclin des volumes du courrier adressé allait de 4,1 % pour Australia Post à 13 % pour l'USPS. Les volumes de publipostage ont connu la baisse la plus importante. On s'entend pour dire que les marchés de courrier traitable sont maintenant parvenus à maturité et qu'ils s'apprêtent à entamer une période de déclin. Dans cette optique, les mêmes administrations postales ont prévu d'autres déclinés des volumes, soit entre 2 % et 10 %, en 2010.

Volumes de courrier adressé	Déclin réel en 2009	Déclin prévu en 2010
United States Postal Service	-13 %	-6 % à -9 %
Deutsche Post	-6,5 %	s.o.
Royal Mail	-5,5 %	-10 %
Australia Post	-4,1 %	-2,3 %
Postes Canada	-6,3 %	-1,6 %

Confrontées au déclin à long terme des volumes de courrier traditionnel, aux coûts élevés de main-d'œuvre et au besoin d'assurer un service universel aux citoyens dans un environnement marqué par la baisse de la valeur d'un « privilège exclusif » prévu par la loi, ou monopole sur une partie du marché postal, qui finançait habituellement leur obligation d'assurer un service universel, les administrations postales prennent de plus en plus de mesures. Les discussions sont axées sur la recherche d'un moyen pour financer les coûts à la hausse de l'obligation d'assurer un service universel et pour garantir une viabilité à long terme. Les stratégies actuelles des administrations postales varient selon la mesure dans laquelle ces administrations ont entrepris d'importantes initiatives de modernisation et la mesure dans laquelle elles exercent leurs activités dans un cadre réglementaire modernisé. L'Union européenne est à l'avant-garde de l'évolution des marchés postaux. Les efforts de modernisation ont d'abord visé à compenser les répercussions prévues de la libéralisation des marchés postaux nationaux en 2011. Les administrations postales européennes s'appuient désormais sur les avantages de la modernisation pour réagir face à la menace plus immédiate que le ralentissement économique et l'accélération consécutive du passage aux moyens électroniques ont amorcée.

Deutsche Post (Allemagne), Austrian Post (Autriche) et les quatre administrations postales nordiques 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 en entreprenant des initiatives semblables à celles proposées dans le cadre du projet de Transformation

postale de Postes Canada et ont généré de nouvelles sources de revenus dans des secteurs tels que la logistique, la technologie et les services financiers. Qui plus est, Posten (Suède) et Post Danmark (Danemark) ont récemment été fusionnées dans le but de rehausser leur compétitivité et de réaliser des économies d'échelle. Ces administrations postales ont vu leurs résultats financiers se détériorer en cette période de crise économique. Cependant, elles ont toutes été en mesure de réagir au déclin des volumes de courrier tout en respectant leurs obligations d'assurer un service universel et affichent toujours des résultats financiers positifs.

L'exemple de ces administrations postales contraste avec celui, par exemple, de la Royal Mail au Royaume-Uni. Pour un certain nombre de raisons, la Royal Mail n'a pas réussi à se moderniser face à des marchés libéralisés; elle est actuellement aux prises avec de sérieuses difficultés financières. La Royal Mail estime que son efficacité est inférieure, à savoir de 40 %, à celle de ses homologues européens et affirme que cette réalité ainsi que ses obligations croissantes au titre des régimes de retraite, plutôt que la libéralisation du marché, constituent les causes fondamentales du déficit annuel prévu de 400 millions de livres sterling d'ici 2010.

L'USPS se trouve également dans une situation de crise financière : l'administration postale des États-Unis a enregistré un déficit de 3,8 milliards de dollars US en 2009 et prévoit une perte nette de plus de 7 milliards de dollars en 2010. Le déclin marqué des volumes de courrier ne peut être facilement compensé en raison du niveau élevé de coûts fixes de ses activités. L'USPS assure toujours l'exploitation de plus de 400 établissements de traitement du courrier et de 37 000 installations de vente au détail et de livraison; elle estime que ceux-ci fonctionnent avec une capacité de traitement excédentaire de 50 %.

L'expérience de la Royal Mail et de l'USPS illustre la nécessité d'adopter des pratiques commerciales efficaces, capables de procurer aux entreprises une flexibilité pour s'adapter aux nouvelles réalités du marché. Cela est particulièrement vrai dans un marché bien établi, tel que l'industrie postale.

Canada

Postes Canada continue d'être à la limite de la rentabilité et doit relever de nombreux défis à cet égard. Nos activités, y compris notre marché exclusif, sont soumises à de nombreuses menaces, notamment les pressions exercées par la concurrence, le grave ralentissement économique, le coût de l'obligation d'assurer un service universel et les autres obligations liées à la politique gouvernementale, ce qui met en danger notre autosuffisance financière continue.

Les expéditeurs ont sans cesse cherché des moyens de diminuer leurs coûts, pour réagir face au ralentissement économique, ce qui a accéléré la tendance de remplacement du courrier transactionnel (notre secteur d'activité le plus rentable) par des moyens électroniques. À l'échelon international, des entreprises de repostage à bas coût offrent des services de courrier de départ, mais ne sont pas tenues à l'obligation d'assurer un service universel que nous devons respecter. 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, UPS, FedEx et DHL, y sont présentes. Ces concurrents sur le marché des colis qui se concentraient auparavant sur le segment E à E s'intéressent désormais au marché à forte croissance E à C, où Postes Canada est actuellement en position dominante.

Nous devons composer avec des pressions liées aux coûts que nos concurrents n'ont pas à subir. Ces pressions sont particulièrement difficiles à supporter compte tenu du climat économique actuel. Postes Canada livre le courrier cinq jours par semaine et répond à des normes de service précises à un coût raisonnable identique pour l'ensemble de la population. Environ 200 000 nouveaux points de livraison ont été ajoutés à notre réseau de livraison, mais les volumes traditionnels de courrier transactionnel ont fortement décliné. Les possibilités de remplacement de ces revenus sont limitées par une forte concurrence dans les secteurs des colis et du marketing direct de notre marché. 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. En raison de ces défis et compte tenu de notre besoin de demeurer financièrement autonome, nous reconnaissons que des mesures supplémentaires sont requises pour combler les lacunes à long terme de notre modèle d'affaires actuel.

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 demeurer autosuffisante sur le plan financier, ainsi que la pertinence continue du cadre stratégique pluriannuel établi en 1998. En décembre 2008, le comité consultatif chargé de l'Examen stratégique a soumis ses constatations et recommandations au ministre responsable de Postes Canada.

Dans son rapport, le comité a reconnu l'importance de la Transformation postale, qui peut avoir lieu grâce à l'amélioration de l'accès au financement nécessaire, en vue d'assurer la viabilité de Postes Canada et la continuité des services postaux universels. Le comité a aussi reconnu que Postes Canada avait besoin d'un nouveau cadre financier et a approuvé les changements apportés aux contraintes tarifaires imposées par la formule actuelle de plafonnement du tarif de base des lettres. En outre, le comité a émis des recommandations visant la nécessité d'un énoncé plus clair de l'engagement de Postes Canada à l'égard de son obligation d'assurer un service universel.

À la suite de l'examen, le gouvernement a pris un certain nombre de mesures importantes. En septembre 2009, le gouvernement a officiellement annoncé son *Protocole du service postal canadien*. Ce protocole souligne les attentes relatives au service de Postes Canada et fait connaître ces attentes aux Canadiens. Il porte sur le service universel, les tarifs, la livraison, l'accès aux services postaux, la sécurité, les services et l'approche communautaire ainsi que le traitement des plaintes. Dès le présent Rapport annuel, Postes Canada rendra compte chaque année de son rendement par rapport aux attentes du gouvernement. Le gouvernement examinera le *Protocole du service* tous les cinq ans.

Selon les modalités du projet de règlement approuvé par le gouvernement en octobre 2009, la formule de plafonnement tarifaire établie en 2000 et limitant toute augmentation du tarif de base des lettres du régime intérieur aux deux tiers du taux d'inflation calculé selon l'Indice des prix à la consommation, a été abrogée en janvier 2010. De plus, la Société a obtenu l'approbation de son nouveau régime quinquennal pour l'établissement du tarif de base des lettres du régime intérieur, qui prévoit une majoration de trois cents en janvier 2010 et de deux cents par année ultérieure jusqu'en 2014.

Le gouvernement a également appuyé la nécessité d'augmenter l'autorisation d'emprunt de Postes Canada. À cette fin, la limite d'emprunt de la Société, de sources autres que de la Couronne, est passée de 300 millions de dollars à 2,5 milliards de dollars en vertu de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, qui a reçu la sanction royale le 15 décembre 2009. En aucun temps la valeur de ces emprunts ne doit dépasser un montant total de 2,5 milliards de dollars. Les modalités de tout emprunt sont assujetties aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'augmentation de la limite d'emprunt aidera la Société à financer ses besoins en gestion de la trésorerie.

Le gouvernement a également approuvé un nouveau cadre financier comportant une mise à jour des mesures et des objectifs en matière de rendement. Ce nouveau cadre remplace les objectifs du précédent cadre stratégique pluriannuel qui était en place depuis plus de dix ans. En 1998, notre actionnaire avait établi un cadre stratégique pluriannuel pour Postes Canada, qui comprenait des cibles financières et des objectifs de rendement. Entre autres objectifs de rentabilité, le cadre de 1998 visait un bénéfice d'exploitation² de 175 millions de dollars, un ratio de productivité³ de 97 % (ou une marge d'exploitation⁴ de 3 %) et un rendement de l'avoir⁵ du Canada de 11 %. Mis à part la réduction imprévue du coût au titre des avantages sociaux futurs n'ayant aucun effet sur la trésorerie pour 2009, Postes Canada n'a pas atteint ces objectifs de rentabilité depuis 2005.

Le cadre mis à jour reflète la situation financière prévue de Postes Canada pendant une période d'investissement intensif pour la Transformation postale. Nous nous attendons à ce que ce cadre soit revu et réévalué à la fin de la période de cinq ans, afin de refléter l'incidence de la Transformation postale, la mise en œuvre des Normes internationales d'information financière (« IFRS »), le moment et le montant de l'investissement qui reste à effectuer et les nouvelles réalités du marché, de l'exploitation et de la politique à ce moment.

² Selon l'objectif de rentabilité visé par le cadre stratégique pluriannuel de 1998 : bénéfice avant intérêts et impôts sur les bénéfices (BAII) de 175 millions de dollars. Le BAII correspond au bénéfice d'exploitation indiqué dans les états financiers consolidés.

³ Selon l'objectif de rentabilité visé par le cadre stratégique pluriannuel de 1998 : ratio de productivité = charges d'exploitation ÷ produits d'exploitation.

⁴ Marge d'exploitation = bénéfice d'exploitation ÷ produits d'exploitation.

⁵ Selon l'objectif de rentabilité visé par le cadre stratégique pluriannuel de 1998 : rendement de l'avoir du Canada = bénéfice net ÷ ((avoir du Canada au début de l'exercice + avoir du Canada à la fin de l'exercice) ÷ 2).

Élément	Définition	Objectif
Rentabilité		
Marge BAIIIDA	Bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement ÷ produits	5,0 % à 7,5 %
Rendement des capitaux propres	Bénéfice net ÷ ((avoir du Canada au début de l'exercice + avoir du Canada à la fin de l'exercice) ÷ 2)	0 à 5 %
Levier financier		
Coefficient dette totale/BAIIDAL	(Dette totale + obligations financières à long terme) ÷ (bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement avec ajustement des contrats de location-exploitation)	2,5X à 4,0X
Coefficient dette/capital investi	(Dette totale + obligations financières à long terme) ÷ (dette totale + obligations financières à long terme + avoir du Canada)	45 % à 65 %
Liquidités		
(BAIIDAL – dépenses en capital ⁶) ÷ intérêts	(Bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement avec ajustement des contrats de location-exploitation – capital de maintien)/intérêts	1,0X à 2,5X
Versement de dividende		
Ratio de versement de dividende	Dividende versé ÷ bénéfice net de l'exercice précédent	0 à 20 % pour 2010 à 2012 15 % à 20 % pour 2013 à 2014

2.3 Vision et stratégie – Développer la poste moderne

Notre vision de Postes Canada consiste à être un fournisseur de services de choix répondant aux besoins des Canadiens, non seulement aujourd'hui, mais aussi pour de nombreuses années à venir. De plus, nous considérons notre rôle à titre d'employeur de choix et d'entreprise responsable sur le plan social comme des exigences fondamentales pour assurer la concrétisation de notre vision. La réalisation de cette vision nécessitera une transformation et des changements continus sur un marché postal qui évolue rapidement, où les consommateurs et les entreprises ont plus de choix que jamais, et où les fournisseurs de calibre mondial constituent une concurrence féroce.

En 2008, nous avons entamé un programme de transformation d'envergure afin d'investir dans la modernisation 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 la récession récente ait réduit nos revenus et nos volumes de courrier, nous devons maintenir le cap. Pour répondre aux besoins actuels et futurs des Canadiens, il est essentiel d'avoir un solide plan de modernisation et de lier notre réseau physique à un réseau électronique pertinent. Cela appuiera la réalisation de notre vision en rendant nos opérations plus efficaces et plus écologiques, en améliorant la santé et la sécurité en milieu de travail et en nous rendant plus aptes à réagir aux changements liés aux volumes et aux exigences des clients.

Nous reconnaissons également le besoin de diversifier nos sources de revenus, compte tenu de la maturité de l'industrie postale. Nous étudions des options qui mettent à profit nos nombreux atouts, notamment notre marque fiable et bien reconnue.

Jeter les bases

Postes Canada exploite un réseau national depuis de nombreuses 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 (voir l'illustration à la page 43).

Nous avons réalisé d'importants progrès dans notre parcours et nous avons jeté les bases de la transformation de l'entreprise. 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. 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 accru la sécurité du courrier en installant des serrures haute sécurité sur les boîtes aux lettres publiques, les boîtes postales communautaires et d'autres biens de l'entreprise. Les investissements comme ceux-ci, en plus des autres initiatives de sécurité, sont essentiels pour maintenir la position de Postes Canada en tant qu'agent de livraison le plus digne de confiance au pays.

⁶ Les dépenses en capital renvoient au capital lié à l'entretien.

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.
- Favoriser une culture axée sur le rendement.

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.

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. 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. Comme l'a confirmé le comité consultatif chargé de l'Examen stratégique de Postes Canada, cette situation nous expose à des bris de service et nous empêche d'offrir les capacités électroniques de plus en plus nombreuses que requièrent nos clients, en plus de limiter notre capacité à améliorer davantage la productivité.

En 2009, 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. Nous avons mis nos hypothèses à l'essai en tenant compte des nouvelles conditions économiques et nous avons réévalué notre stratégie d'investissement afin de mettre prudemment l'accent sur les secteurs les plus essentiels et obtenant le meilleur rendement du capital investi. La Transformation postale répondra en premier lieu à des besoins cruciaux en matière d'infrastructure qui sont nécessaires à la continuité des activités essentielles, y compris le respect des engagements en matière de service énoncés dans le *Protocole du service postal canadien* récemment mis en œuvre. Un investissement total révisé de 2 milliards de dollars (dont 1,6 milliard de dollars d'acquisitions d'immobilisations) sera nécessaire pour appuyer la Transformation postale. La phase de mise en œuvre initiale (investissement de 750 millions de dollars) comprend le remplacement du matériel obsolète de tri des lettres dans les grands centres et la mise en place d'un nouveau modèle d'exploitation à Winnipeg en 2010. Un investissement supplémentaire de 1,3 milliard de dollars permettrait d'élargir ce nouveau modèle à l'ensemble du réseau, là où les besoins opérationnels l'exigent ou là où les volumes de courrier sont suffisamment importants.

La transformation vise à générer des économies annuelles grâce à une automatisation accrue et à l'amélioration de la productivité. Les avantages prévus seront réalisés en misant sur l'attrition (non-remplacement des employés qui quittent la Société), tout en respectant l'ensemble des dispositions de nos conventions collectives, y compris les engagements à l'égard de la sécurité de l'emploi. Des économies modérées sont prévues en 2011; elles augmenteront chaque année avec l'augmentation des investissements et des réductions permanentes annuelles des coûts d'environ 250 millions de dollars sont prévues au moment de la mise en œuvre complète et de la stabilisation en 2017. La majorité des économies prévues découleront de la synchronisation de l'attrition accélérée à venir et de la mise sur pied du tri séquentiel mécanisé du courrier à destination de points de livraison individuels dans les villes qui génèrent les volumes de courrier les plus élevés, ce qui réduira le recours au travail manuel. D'autres économies seront issues de la productivité accrue du nouvel équipement et des gains d'efficacité en matière de traitement grâce à la mise en œuvre d'une nouvelle technologie et de méthodes et de procédés de manutention ergonomiques de calibre mondial. Nous avons l'intention de concentrer nos efforts sur la réduction des coûts d'exploitation dans les installations existantes grâce à des initiatives d'économie d'énergie, à une diminution des coûts d'entretien et à une normalisation accrue de la conception de nos nouveaux bâtiments.

Non seulement le but de la Transformation postale 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 plateforme nécessaire pour mettre au point et livrer des fonctions améliorées et des services novateurs aux clients. Notre projet de Transformation postale consiste à investir dans la modernisation du matériel et les nouvelles technologies aux fins suivantes :

- 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 prévisions concernant l'attrition et aux changements dans les canaux de vente, en plus d'améliorer la productivité et l'efficacité des opérations;
- créer un effectif de distribution motorisé;
- remplacer ou améliorer les établissements actuels;
- procéder à la mise en ligne du réseau physique, afin de répondre aux nouvelles attentes des clients et de générer d'autres sources de revenus de manière à réduire notre dépendance financière envers les volumes décroissants du service Poste-lettres.

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. La transformation pour la ville de Winnipeg est une étape importante de notre projet. Un nouvel établissement de traitement du courrier (le premier au Canada depuis 20 ans) certifié LEED^{MC} 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 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 éconergétiques et produisant peu d'émissions.

L'installation du nouveau matériel de traitement du courrier ergonomique vise à réduire le nombre d'heures que les employés passent à traiter et à trier manuellement le courrier et à diminuer ainsi les risques physiques associés à la nature répétitive du travail de tri manuel.

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. 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.

Les clients recherchent toujours chez nos concurrents les services les meilleurs et les plus prévisibles. 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 d'attirer nos clients si nous ne sommes pas en mesure d'offrir des fonctions de base similaires.

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. La modernisation améliorera également la santé et la sécurité en milieu de travail. Nous avons l'intention de surveiller attentivement notre situation financière en tenant compte de l'évolution des conditions économiques et nous rajusterons nos dépenses, au besoin. *Consulter la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 70.*

Diversification et croissance des revenus

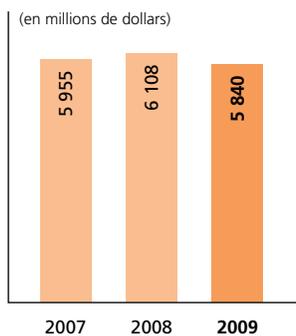
Postes Canada est fière d'être l'une des marques qui inspirent le plus confiance et qui sont les plus reconnues au Canada. En 2009, Postes Canada a été déclarée « marque la plus iconique » au Canada, en tête d'une liste impressionnante d'entreprises bien connues et respectées. Nous exploitons les réseaux de livraison et de vente au détail les plus importants au Canada. Cependant, nous devons continuer à nous adapter aux nouveaux besoins des clients et des consommateurs afin de conserver ce statut convoité.

En 2009, nous avons accordé une attention particulière à la diversification et à la croissance des revenus. Le rôle de chef de l'expérience client a été créé en novembre 2009, afin d'intégrer et d'utiliser plus efficacement tous les principaux canaux de vente aux clients. De plus, une équipe principale de cadres supérieurs a été chargée d'assurer la surveillance de notre stratégie de diversification et de croissance des revenus. Cet effort vise à mettre à profit et à intégrer les efforts actuels déployés par les secteurs d'activité et les groupes des ventes, de marketing et de vente au détail. Postes Canada a l'occasion de tirer profit de ses nombreux actifs et des nouvelles capacités de la poste moderne pour offrir aux Canadiens des services pertinents, étendus et à valeur ajoutée. Ces mesures sont indispensables si la Société veut demeurer pertinente et viable dans un environnement sans cesse changeant.

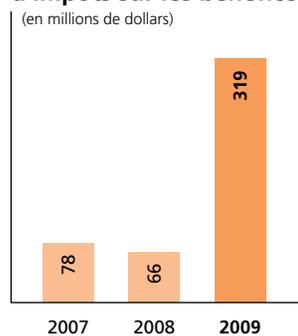
2.4 Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada a généré des produits de 5,8 milliards de dollars, ce qui représente, pour 2009, environ 80 % des produits d'exploitation consolidés du Groupe Postes Canada se chiffrant à 7,3 milliards de dollars.

Produits

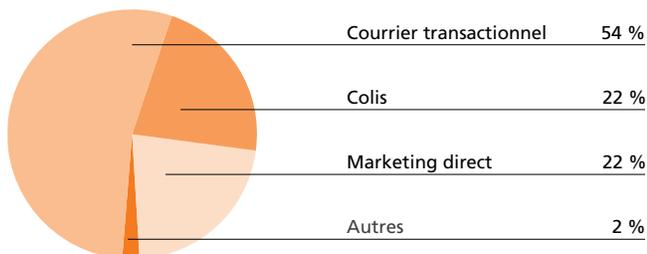


Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices



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 – 2009



Produits selon le marché	2009	2008	2007
Courrier transactionnel	54 %	53 %	54 %
Colis	22 %	21 %	21 %
Marketing direct	22 %	24 %	24 %
Autres	2 %	2 %	1 %

2.5 Postes Canada – Courrier transactionnel

Nos activités

Le secteur d'activité Courrier transactionnel correspond à notre gamme de services proposant la création, la livraison et la réponse relatives aux lettres, factures, relevés et autres formes de communications, au format papier comme au format électronique. Il s'agit de notre secteur d'activité le plus rentable, lequel comprend trois services de livraison distincts : Poste-lettres du régime intérieur, Poste aux lettres du régime international et poste^{IMC},

notre service de présentation de factures électroniques. Outre les services de livraison, Postes Canada répond également aux besoins de communication des clients institutionnels, avant et après la livraison, par l'entremise de ses services de gestion de documents IntelliFlot^{MC}. Cet ensemble de services comprend différents aspects de la création, de la gestion, du stockage et de la récupération de documents. Les services de gestion de documents IntelliFlot permettent aux entreprises et aux gouvernements de simplifier et de rationaliser la production et la gestion de leurs documents de communication.

Le secteur d'activité Courrier transactionnel représente 3,1 milliards de dollars, soit 54 % du total des produits d'exploitation non consolidés du secteur Postes Canada de 2009, qui s'élève à 5,8 milliards de dollars. À l'heure actuelle, la majorité des produits d'exploitation du secteur Courrier transactionnel proviennent des services de livraison du courrier traitable traditionnels; le service Poste-lettres du régime intérieur représente plus de 90 % des produits d'exploitation de ce secteur.

Parmi les clients de ce secteur d'activité, on compte les entreprises, les gouvernements et les consommateurs. Au nom de ses clients, le secteur d'activité Courrier transactionnel livre des envois à des particuliers et à des entreprises partout au Canada et, par l'entremise d'administrations postales internationales, partout dans le monde.

Vision

Notre vision consiste à assurer un lien entre toutes les communications physiques et électroniques de façon homogène et sécuritaire pour l'ensemble des entreprises, des gouvernements et des citoyens au Canada.

Environnement commercial

Le secteur d'activité Courrier transactionnel est en concurrence sur le marché canadien plus large des communications, qui comporte le courrier électronique, la messagerie instantanée et d'autres moyens de communication de « documents ».

Les volumes des services Poste-lettres et Poste aux lettres du régime international sont toujours menacés en raison de la substitution continue par des moyens électroniques et du ralentissement économique actuel. Les Canadiens utilisent de plus en plus les courriels comme mode 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 et encouragent ces derniers à utiliser les méthodes de paiement électroniques. Les services de soumission électroniques sont de plus en plus utilisés pour des transactions telles que la déclaration de revenus. Le ralentissement économique a accru la pression sur les entreprises et les consommateurs, qui examinent leurs coûts et recherchent des moyens plus économiques de répondre à leurs besoins en matière de communication.

Parallèlement à la baisse des volumes des services Poste-lettres du régime intérieur et Poste aux lettres du régime international, le nombre de points de livraison au Canada augmente chaque année, ce qui vient augmenter nos coûts de distribution. Ces tendances ont entraîné une diminution du nombre moyen d'articles Poste-lettres par ménage, réduisant ainsi les contributions aux bénéficiaires.

Courrier transactionnel	2009	2008	2007	2006	2005
Volumes totaux (en milliards d'articles)	5,08	5,32	5,40	5,47	5,45
Moins le courrier de départ (en milliards d'articles)	(0,11)	(0,11)	(0,13)	(0,15)	(0,15)
Volumes livrés (en milliards d'articles)	4,97	5,21	5,27	5,32	5,30
Adresses de livraison (en millions)	14,87	14,70	14,49	14,29	14,05
Nombre d'articles Poste-lettres par ménage	334	355	364	372	377

Stratégie

Notre expérience au cours des dernières années, surtout en 2009, reflète notre vulnérabilité relativement 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. Puisque l'utilisation du courrier décline plus rapidement que prévu en raison du ralentissement économique, et afin de conserver la viabilité de l'entreprise, nous devons accélérer la croissance des services de traitement de documents émergents et liés aux nouvelles technologies, de même que ceux générant d'autres sources de revenus non traditionnelles. En 2010, nous améliorerons les stratégies de base pour mieux mettre en œuvre les solutions technologiques en ligne, les services de gestion des documents et les autres éléments et capacités qui permettent une diversification immédiate des revenus. Les priorités stratégiques pour 2010 sont les suivantes :

- défendre nos activités liées au service de base Poste-lettres ;
- faire croître les activités émergentes en élargissant le marché postal et les services connexes.

Objectifs et réalisations de 2009

Nous avons continué d'atteindre notre objectif de rendement de 96 % pour le service Poste-lettres du régime intérieur. Le secteur d'activité Courrier transactionnel a aussi dépassé son objectif d'amélioration en ce qui a trait à l'Indice de valeur pour la clientèle.

En 2009, les produits d'exploitation du secteur d'activité Courrier transactionnel ont diminué de 86 millions de dollars comparativement à 2008, ce qui représente une baisse d'environ 2,3 %. Ils étaient d'ailleurs inférieurs de 131 millions de dollars aux produits d'exploitation figurant dans le Plan d'entreprise de 2009, lesquels étaient fixés à 3 279 millions de dollars. En 2009, cette diminution était particulièrement évidente dans le

cas du courrier en provenance des États-Unis et de la demande moins accrue relativement à la vente de timbres aux consommateurs et aux PME dans les comptoirs postaux.

Les éléments suivants décrivent les progrès réalisés par rapport aux priorités stratégiques définies pour le secteur d'activité Courrier transactionnel en 2009 :

- *Mettre l'accent sur la croissance rapide des services IntelliFlot* – Le développement et la croissance des services IntelliFlot en 2009 ont été entravés par les effets du ralentissement économique et, par conséquent, nos attentes n'ont pas été entièrement comblées. Le service Envoi IntelliFlot a cependant enregistré des revenus supérieurs à l'objectif fixé et aux produits d'exploitation de 2008. Nous avons réussi à élargir notre base de clientèle pour les services Envoi IntelliFlot, Retour IntelliFlot et Réaction IntelliFlot.
- *Ajouter de la valeur pour accroître l'efficacité des communications des clients* – Nous avons examiné diverses façons d'aider les clients à accroître l'efficacité de leurs communications avec leurs propres clients. La console IntelliFlot a permis aux clients du service Envoi IntelliFlot d'afficher leurs communications au cours du procédé d'élaboration, de production et de livraison, en plus de leur donner la capacité de surveiller et de gérer activement l'ensemble des canaux de communication offerts avec leurs propres clients. Nous avons aussi fourni un programme de renseignements et de ressources pour les clients intitulé « Saisissez le pouvoir du service Poste-lettres ».
- *Prendre de l'expansion pour mieux servir les PME* – Nous avons été de l'avant avec les initiatives de création de nouvelles capacités qui permettront de mieux servir les clients PME. Pour atténuer l'incidence de la majoration tarifaire de trois cents pour le tarif de base des lettres pour 2010, tous les clients titulaires d'une convention conclue avec Postes Canada et les clients utilisateurs de machines à affranchir recevront une réduction de 5,3 % sur leurs premiers 1 000 \$ d'achats d'articles Poste-lettres en 2010. Ainsi, quelque 36 800 PME pourront, grâce à cette réduction, compenser tous les frais supplémentaires imputables à la majoration tarifaire de 2010.

2.6 Postes Canada – Colis

Nos activités

Le secteur d'activité Colis offre une vaste gamme de services de livraison des régimes intérieur et international. À l'intérieur du Canada, le secteur d'activité Colis dessert les destinations du régime intérieur au moyen des services Colis standard, Xpresspost^{MC}, Colis accélérés et *Priorité*^{MC}. Les services Colis standard et Xpresspost sont des solutions de rechange économiques d'envoi express aux autres services de messagerie. Le service Colis accélérés fournit un service de livraison de surface à des expéditeurs à volumes élevés, tandis que le service *Priorité*^{MC} Demain matin garantit la livraison avant midi le lendemain entre les grands centres urbains.

Une gamme semblable existe pour les envois à destination des É.-U. et du régime international, y compris notre service *Priorité*^{MC} Mondial ainsi que nos services Xpresspost – International, Colis-avion du régime international, Colis de surface du régime international et Petit paquet^{MC}.

Le secteur d'activité Colis représente 1,3 milliard de dollars, soit 22 % du total des produits d'exploitation non consolidés du secteur Postes Canada de 2009, qui s'élève à 5,8 milliards de dollars.

Les clients du secteur d'activité Colis comprennent les entreprises, les gouvernements, les consommateurs, les administrations postales internationales et d'autres entreprises de livraison. Au nom de ses clients, le secteur Colis livre des envois à des consommateurs et à des entreprises partout au Canada et, par l'entremise d'autres administrations postales et d'entreprises partenaires, partout dans le monde.

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 secteur d'activité Colis est en concurrence sur le marché canadien de l'expédition et de la livraison extrêmement concurrentiel et à faible marge. Le marché canadien de l'expédition et de la livraison, dont la valeur était évaluée à 6,2 milliards de dollars en 2008, comprend trois principaux segments : entreprise à entreprise (« E à E »), entreprise à consommateur (« E à C ») et envois des consommateurs. Le segment E à C maintient une croissance plus élevée que celle des autres segments en raison de la croissance du cybercommerce.

La récession actuelle a touché la demande sur le marché de l'expédition et de la livraison puisque la demande est étroitement liée à l'activité économique. Les clients voulant réduire les coûts se sont mis à comparer de plus en plus les prix et ont opté pour les services de livraison de surface plus économiques plutôt que le transport aérien.

Le marché canadien continue d'être soumis à une concurrence féroce à l'échelle mondiale. Le marché compte cinq concurrents principaux : Purolator, Colis Postes Canada, FedEx, UPS et DHL. Notre filiale Purolator est un chef de file en ce qui concerne la part du marché intérieur, alors que d'autres entreprises multinationales plus importantes dominent le marché des services de ramassage et de livraison des messageries internationales. Les concurrents du secteur Colis de Postes Canada se trouvent habituellement dans l'important segment E à E, où les répercussions de la récession ont été les plus ressenties. Ils ont réagi en livrant une concurrence acharnée en matière de tarifs et en ciblant les clients du segment E à C.

À la suite du repli de DHL, entreprise appartenant à l'administration postale allemande Deutsche Post, du marché américain en 2008, les activités de DHL aux États-Unis ont été absorbées en grande partie par UPS et l'USPS. Maintenant que la restructuration de DHL en Amérique du Nord tire à sa fin, le retrait des services de cette entreprise a offert diverses occasions aux autres concurrents et a engendré l'élaboration de plans dynamiques de la part de tous les autres intervenants.

Nous avons accru l'accès de nos clients aux marchés des États-Unis et du régime international en concluant une alliance stratégique avec FedEx^{MC}. Grâce à notre entente avec FedEx, Postes Canada a augmenté la densité de ses livraisons dans les régions rurales et suburbaines au Canada.

Il s'agit de plus en plus d'un marché axé sur la technologie. 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, surtout en ce qui a trait au suivi des envois au cours du procédé de livraison. Ce secteur est devenu un réseau de livraison physique régi et appuyé par des interfaces et applications en ligne.

Le transport étant un élément de coût important dans ce secteur, les coûts dépendent fortement du prix du carburant. Voilà pourquoi le secteur a recours à un supplément pour carburant afin d'établir une corrélation entre les tarifs et le coût du carburant. Le secteur Colis de Postes Canada a respecté les conventions du secteur en mettant en place, en août 2008, des suppléments différenciés pour carburant pour les services de livraison de surface et par voie aérienne. Le coût du carburant s'est stabilisé en 2009. Nous continuons à surveiller le niveau des prix de l'énergie et nous rajustons le supplément pour carburant par rapport aux prix du marché.

Les volumes de colis d'arrivée en provenance des États-Unis ont été touchés de façon négative par la baisse du dollar canadien. En 2009, le dollar canadien plus faible ainsi que la situation économique aux États-Unis ont occasionné la diminution des volumes de colis d'arrivée.

Stratégie

Pour que nous puissions croître et atteindre les attentes du marché, nous devons continuer à mettre l'accent sur l'amélioration du système de pistage et de repérage, sur un rendement de service très uniforme, sur un service à la clientèle à valeur ajoutée et sur des options d'expédition et de livraison flexibles.

- *Renforcer le segment E à C* – Nous avons l'intention non seulement de conserver notre part du segment E à C, mais aussi de l'accroître, grâce à une logistique perfectionnée avec les cyberdétaillants, leurs expéditeurs et leurs consommateurs finaux. Pour nous, cela signifie une expansion continue du service de suivi en augmentant le nombre de balayages et en améliorant leur caractère opportun. Nous devons également rechercher des manières d'établir plus facilement une continuité avec les clients, 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 consommateurs 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.

- *Augmenter notre part du segment E à E* – La croissance supplémentaire est liée au développement de la part du marché E à E, un accent particulier étant mis sur les PME. Le secteur Colis cherche à étendre ses options de ramassage actuelles pour les PME. La Transformation postale fondera l'infrastructure qui fournira au secteur d'activité la capacité d'offrir un service de ramassage sur demande uniforme dans l'ensemble du Canada.
- *Établir des partenariats internationaux* – Un autre élément sur lequel le secteur d'activité mettra l'accent est l'élargissement des partenariats internationaux pour la livraison du courrier d'arrivée dans les zones résidentielles. Ces ententes permettront au secteur Colis de Postes Canada de générer des volumes et des revenus supplémentaires.

Objectifs et réalisations de 2009

Pour la quatrième année consécutive, le secteur Colis a dépassé son objectif d'amélioration en ce qui a trait à l'Indice de valeur pour la clientèle. Ce secteur a également apporté des améliorations importantes à ses objectifs de rendement en matière de livraison. Le rendement de livraison à temps de tous les produits (*Priorité Demain matin*, *Xpresspost* et *Colis accélérés*) a été nettement amélioré, ce qui reflète notre engagement à offrir un service de qualité supérieure.

La récession a eu des répercussions négatives sur la demande au sein du secteur de l'expédition et de la livraison. Tous les intervenants du secteur ont signalé des déclinés marqués de leurs volumes en 2009. Bien que le secteur d'activité Colis ait été beaucoup touché par la récession, nous nous en sommes mieux sorti, puisque des clients ont opté pour un service plus économique plutôt qu'un service aérien de messageries, ce qui a augmenté nos volumes. Cependant, en raison de la récession, le secteur Colis n'a pas atteint ses objectifs de revenus fixés par le plan.

La satisfaction de la clientèle, le rendement en matière de livraison et les objectifs financiers ont été appuyés par diverses initiatives du secteur d'activité Colis en 2009.

- Nous avons continué à élargir notre service de suivi dans notre réseau de traitement et de livraison en terminant la mise en service de 4 800 terminaux de données portatifs de plus pour tous nos autres itinéraires motorisés, entrepreneurs et installations de livraison.
- Nous avons continué à installer des lecteurs de codes à barres sur nos trieuses de paquets automatisées à Montréal et nous avons mis en place des lecteurs portables à nos emplacements non automatisés à Vancouver et à Ottawa.
- Dans le but de répondre aux besoins des clients, nous avons amélioré nos données de balayage pour afficher des données intuitives, comme les retards liés à de mauvaises conditions météorologiques avec les nouvelles dates de livraison.
- Nous avons uniformisé nos procédés et balayages de dépôt pour assurer une mise en application uniforme pour les colis de nos clients commerciaux partout au pays.
- En sachant que le ramassage sur demande est essentiel au marché des PME, nous avons réduit le nombre minimum d'articles requis pour ramassage et nous avons éliminé les limites de produits pour qu'il soit plus facile pour ce marché d'accéder à nos services.

- En 2009, Postes Canada a autorisé SmartPost, une filiale de FedEx, à utiliser la solution Libres-frontières^{MC}. À son tour, SmartPost ajoute la solution Libres-frontières aux services offerts à ses clients commerciaux américains qui expédient au Canada. La solution Libres-frontières comprend entre autres le dédouanement et la livraison finale au Canada par Postes Canada. Cette nouvelle entente a renforcé nos efforts déployés dans le cadre du cybercommerce et nos stratégies de développement à l'échelle internationale.

2.7 Postes Canada – Marketing direct, publicité et édition

Nos activités

Les services Médiaposte avec adresse^{MC} et Médiaposte sans adresse^{MC} (collectivement « services Médiaposte^{MC} » ou « produits Médiaposte ») sont les principaux produits du secteur d'activité Marketing direct, publicité et édition (« Marketing direct »). Le service Médiaposte avec adresse cible les messages promotionnels vers des personnes ou des entreprises précises (p. ex. demandes de carte de crédit). Le service 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.

Le secteur d'activité Marketing direct représente 1,3 milliard de dollars, soit 22 % du total des produits d'exploitation non consolidés du secteur Postes Canada de 2009, qui s'élève à 5,8 milliards de dollars.

Vision

Notre vision consiste à faire en sorte que Postes Canada soit reconnue comme le principal fournisseur de services de marketing direct viables, efficaces et éprouvés au Canada, de manière à aider les entreprises à accroître leurs activités par l'entremise de solutions de marketing direct à canaux multiples, et ce, tout en étant chef de file du secteur pour ce qui est des connaissances approfondies relatives aux adresses et aux consommateurs.

Environnement commercial

Nos produits Médiaposte livrent concurrence dans le secteur canadien des services de publicité et de marketing avec les autres moyens publicitaires qui vont des médias traditionnels (télévision et journaux) à la messagerie texte, en passant par le courrier électronique. Nos produits de publipostage font partie du segment Marketing direct du secteur canadien plus vaste des services de publicité et de marketing.

Le secteur d'activité Marketing direct demeure l'un des principaux intervenants sur le marché du marketing direct au Canada. Grâce à sa portée sans précédent et à son accès à 15 millions d'adresses, le publipostage permet à nos clients de livrer des messages et des offres de produits personnalisés à des groupes cibles bien définis.

La crise économique est à l'origine des changements fondamentaux apportés à l'ampleur des budgets de marketing, ainsi qu'à la façon dont les spécialistes du marketing direct

procèdent pour dépenser leur budget de publicité limité et au moment auquel ils le font. 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 spécialistes du marketing 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. Les exigences en matière d'évaluation et de responsabilisation intensifieront la demande de solutions médiatiques mesurables et plus efficaces, mais aussi plus économiques. En ce qui a trait aux budgets, on prévoit délaissier les programmes de publipostage de masse pour mettre l'accent sur les programmes de marketing mesurables, axés sur l'amélioration de la valeur, de l'efficacité et de l'efficacité des activités de marketing. Les consommateurs font eux aussi changer la sphère des médias, car ils peuvent davantage influencer sur l'accès à 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. À mesure que le marché se transforme, la nécessité d'offrir des services à canaux multiples avec des capacités d'analyse plus importantes et de personnalisation accrue sera considérée comme un élément essentiel de l'activité.

Stratégie

Notre stratégie est toujours axée sur la croissance grâce à la réalisation de nos initiatives de marketing axées sur la clientèle. Nous avons l'intention de développer nos 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 alimenter la croissance en ciblant quatre priorités stratégiques clés.

- *Diversification des offres de données et des services analytiques du marketing* – Offrir à l'ensemble des spécialistes du marketing de meilleures données et analyses grâce à l'emploi de technologies de marketing qui misent sur les renseignements de livraison liés aux points de remise uniques de Postes Canada. Le secteur d'activité Marketing direct mettra en place des services d'établissement de listes et d'analyse abordables, ainsi qu'un service intégré d'épuration des données, pour que le segment des PME aient accès à des solutions de ciblage et d'analyse sophistiquées.
- *Habilitation des canaux multiples* – Le secteur Marketing direct prévoit présenter, au cours de la période visée par le plan, un nouveau canal de publicité en ligne hautement ciblé et axé sur les consommateurs pour établir un lien entre les entreprises et les consommateurs. Nous offrirons aux consommateurs plus de contrôle sur ce qu'ils reçoivent en leur permettant de sélectionner seulement du contenu pertinent dans le format de leur choix et au moment voulu.
- *Amélioration de l'expérience du client* – Nous avons l'intention d'améliorer l'expérience générale des clients en offrant une expérience uniforme à tous les points de service. Nous prévoyons continuer à examiner les tendances et à poursuivre le dialogue avec les consommateurs et les clients pour mieux comprendre les besoins futurs.
- *Assurer la viabilité du publipostage* – Nous avons l'intention de transformer nos produits pour répondre aux besoins de

la poste moderne en utilisant ces nouvelles capacités pour mettre au point de nouveaux produits. Nous prévoyons aussi continuer à élaborer un Centre d'excellence en marketing direct ainsi qu'à favoriser un leadership éclairé stratégique dans l'ensemble du secteur.

Objectifs et réalisations de 2009

Le secteur d'activité Marketing direct a dépassé son objectif lié à l'Indice de valeur pour la clientèle. Ce secteur a également apporté des améliorations importantes à ses objectifs de rendement en matière de livraison. Le rendement lié à la livraison à temps des produits Médiaposte s'est nettement amélioré, ce qui reflète notre engagement à offrir un service de qualité supérieure.

La récession actuelle a touché le niveau des budgets publicitaires et a entraîné des changements structurels de base dans la façon dont les spécialistes du marketing dépensent les fonds réservés à la publicité. Par conséquent, le secteur Marketing direct n'a pas atteint ses objectifs de revenus fixés par le plan.

La satisfaction de la clientèle, le rendement en matière de livraison et les objectifs financiers ont été appuyés par diverses initiatives du secteur d'activité Marketing direct en 2009.

- Nous avons amélioré notre présence dans le secteur ainsi que nos relations avec nos clients en offrant un leadership, des connaissances sur le marketing et des solutions créatives. En 2009, nous avons élaboré des documents de référence et des outils pour aider les clients à planifier et à mener à bien leurs campagnes de marketing. Parmi ces documents, on compte le livre blanc intitulé « Le marketing en période de récession » et la mise à jour du *Livre d'information sur le marketing direct*. Le secteur d'activité Marketing direct a également organisé plus de 150 séances d'information à l'intention des clients, et plus de 2 500 clients commerciaux partout au Canada et aux États-Unis y ont assisté.
- Nous continuons d'assumer 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 et de la participation aux initiatives de l'Association canadienne de marketing.
- Nous avons élaboré la plate-forme requise pour assurer la prestation à venir de services de marketing et d'analyse sophistiqués.
- En prévision de la modernisation de l'équipement postal, nous avons évalué le marché pour miser sur le recours aux nouvelles technologies et pour optimiser la valeur pour nos clients. Nous mettons aussi en œuvre de nouveaux procédés pour mettre en valeur et améliorer l'accès aux procédés existants pour le courrier mécanisable, notamment accroître le nombre de lieux de dépôt, diminuer la taille d'échantillon faisant l'objet d'un essai et améliorer le procédé d'adjudication.
- Nous avons amélioré notre site Web pour le rendre plus convivial en simplifiant le langage et en améliorant la navigation et le contenu pour fournir aux clients un aperçu et des connaissances. Nous avons simplifié nos procédés dans de nombreux secteurs et nous avons fourni des outils et des guides utiles.

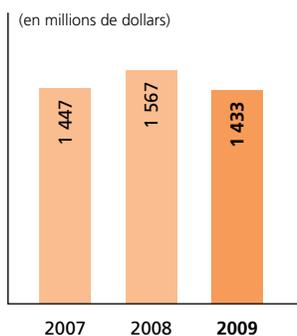
2.8 Secteur Purolator

Les activités

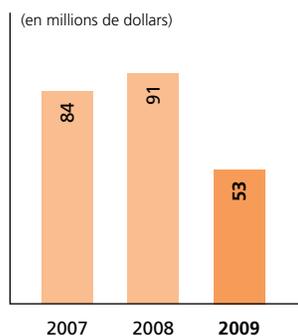
Purolator, détenue à 91,05 % par Postes Canada, offre des produits novateurs et un service fiable. Purolator compte 11 000 employés, possède un parc de plus de 4 000 véhicules et assure la livraison et le ramassage d'environ 275 millions d'envois chaque année. En 2009, Purolator était le chef de file des messageries du jour au lendemain au Canada. L'entreprise a généré des produits se chiffrant à 1,4 milliard de dollars, soit environ 18 % du total des produits d'exploitation consolidés du Groupe Postes Canada de 2009, qui s'élève à 7,3 milliards de dollars.

Purolator est un élément stratégique de Postes Canada. Sa capacité à se concentrer sur le segment E à E du marché et sa capacité de créer des synergies, notamment le transport aérien de ligne, permettent au Groupe Postes Canada d'offrir une valeur accrue à un coût moindre.

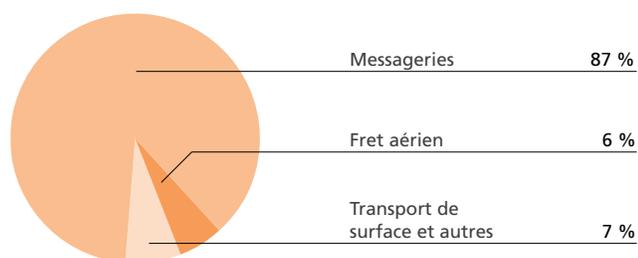
Produits



Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices



Produits selon le marché – 2009



Produits selon le marché	2009	2008	2007
Messageries	87 %	89 %	91 %
Fret aérien	6 %	5 %	4 %
Transport de surface et autres	7 %	6 %	5 %

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

Purolator est toujours le fournisseur principal des services de messageries au Canada détenant la plus grande part du marché (en fonction des produits), mais, comme il est le cas pour toutes les entreprises du marché canadien de l'expédition et de la livraison, Purolator a été grandement touchée par la crise économique mondiale.

En 2009, l'attention des clients était portée sur le contrôle des coûts. Leurs revenus étant à la baisse, ces clients se sont tournés vers les fournisseurs comme Purolator pour les aider à effectuer les réductions de coûts requises. Ils ont changé leurs tendances d'expédition, optant pour un service de livraison à délai plus long, mais moins coûteux, plutôt qu'un service express et ils passent d'un service par avion à un service de surface. Puisque les volumes ont diminué, la concurrence a augmenté. La mondialisation et le regroupement au sein de l'industrie continuent d'être à l'origine des besoins des clients, qui cherchent à impartir davantage leurs besoins liés au transport et à la chaîne d'approvisionnement. Plus que jamais, les clients choisissent les fournisseurs en fonction de leur capacité à offrir des solutions créatives et un plus grand éventail de services ainsi qu'un suivi visible de bout en bout des envois et une intégration accrue des systèmes d'expédition à leurs systèmes d'information.

Les innovations dans la technologie continuent à modifier les attentes de la clientèle, ainsi que la façon de faire affaire et la gestion des procédés de transport et de distribution. Cette situation a créé de nouveaux concurrents : les fournisseurs de services logistiques.

Stratégie

Maintenant que l'achèvement de l'initiative de transformation quinquennale « Purolator 2010 » de Purolator approche, l'entreprise redéfinit sa stratégie en mettant l'accent sur la croissance et en améliorant l'expérience de la clientèle. La direction de Purolator s'engage à devenir une organisation axée sur l'externe et sur le marché. La stratégie de Purolator comporte les priorités stratégiques suivantes :

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

La transformation dans le cadre du projet « Purolator 2010 » a nécessité des investissements importants dans la technologie, l'infrastructure et la coordination interne. Purolator compte continuer à investir dans son avenir et mettra l'accent sur les secteurs qui amélioreront sa stratégie globale.

Objectifs et réalisations de 2009

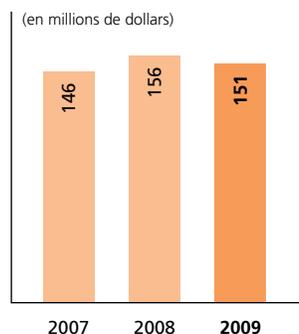
Pour la troisième année consécutive, Purolator est fière d'être nommée l'une des dix cultures d'entreprise les plus admirées au Canada (Canada's 10 Most Admired Corporate Cultures) selon une étude sur la culture de l'entreprise menée en 2009 par Waterstone Human Capital Ltd.

En 2009, les revenus de Purolator ont été grandement touchés par le ralentissement économique; on a signalé un déclin des volumes et un changement dans les habitudes d'expédition des clients. Par conséquent, Purolator a accru ses efforts visant à réduire ses coûts sans nuire au niveau de service. Elle assure 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 et l'investissement dans l'automatisation de l'équipement. En 2009, Purolator a aussi atteint plusieurs jalons clés par rapport à sa stratégie principale et à l'initiative « Purolator 2010 ».

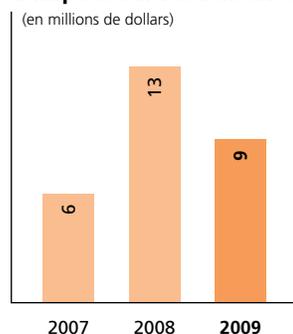
- *Ouverture d'un nouveau centre à Richmond (Colombie-Britannique)* – Cette installation de tri à la fine pointe de la technologie permettra de tripler la capacité de traitement, en quadruplant le nombre de portes de déchargement, en doublant le nombre de portes de départ, en doublant la capacité de tri (fret aérien) et en ajoutant une ligne de tri supplémentaire pour le ramassage et la livraison.
- *Investissement dans la transformation du Centre de contact avec la clientèle* – Ce projet vise à offrir des outils aux employés qui leur fourniront des renseignements détaillés sur les clients et pour améliorer les options de libre-service pour les clients.
- *Sensibilisation au moyen de publicité* – La sensibilisation au service de choix et au leadership de marque de Purolator s'est poursuivie au moyen d'une campagne publicitaire nationale. La campagne de cette année mettait l'accent sur le fait que Purolator est un fournisseur officiel de services de messageries pour les Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et elle présente son vaste réseau et ses capacités étendues.

2.9 Secteur Logistique

Produits



Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices



Groupe SCI inc.

Les activités

Le secteur Logistique est formé de l'entreprise Groupe SCI inc. (« SCI »), détenue à 98,74 % par Postes Canada. Le 1^{er} janvier 2009, l'entreprise SCI Logistique inc. a adopté le nom de Groupe SCI inc. 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. SCI a généré des produits se chiffrant à 151 millions de dollars, soit environ 2 % du total des produits consolidés du Groupe Postes Canada de 2009, qui s'élève à 7,3 milliards de dollars.

Vision

Le Groupe SCI inc. 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 de logistique 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.

Stratégie

Le mandat stratégique de SCI consiste à produire des résultats supérieurs en assumant un rôle de leadership dans l'élaboration et l'exploitation des solutions relatives à la chaîne d'approvisionnement novatrices pour certaines structures verticales de l'industrie qui doivent composer avec des chaînes d'approvisionnement particulièrement complexes et dans lesquelles la valeur des services de SCI est reconnue.

L'orientation stratégique de SCI pour 2010 et les exercices ultérieurs consiste à poursuivre son expansion sur le marché canadien. Pour y parvenir, l'entreprise poursuivra son programme d'acquisition de clients et procédera à l'expansion des services offerts dans d'autres secteurs industriels, notamment ceux des hydrocarbures, des services publics et des soins de santé.

Afin de respecter ses engagements, d'améliorer sa rentabilité et d'offrir des produits à valeur ajoutée à toutes les parties intéressées, SCI prévoit mettre l'accent sur les priorités stratégiques suivantes :

- créer une différenciation concrète entre les produits/services;
- miser sur ses compétences spécialisées en matière de chaîne d'approvisionnement;
- réduire ses coûts de base par l'entremise d'un service de qualité et de l'innovation;
- accélérer le taux de croissance grâce à des comptes plus rentables.

Objectifs et réalisations de 2009

En 2009, SCI a concentré ses efforts sur la croissance, surtout dans le secteur du marché des soins de santé. SCI a aussi mis l'accent sur l'amélioration des structures de coûts de l'exploitation et des tâches administratives en misant sur sa culture d'amélioration continue et en mettant en œuvre un système efficace de mesure de la gestion du rendement et de production de rapports connexes permettant aux clients et à SCI de surveiller le rendement de la chaîne d'approvisionnement.

2.10 L'ensemble des autres secteurs

L'ensemble des autres secteurs comprend Innovaposte Inc. (« 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. PCIL a été liquidée et dissoute en novembre 2008.

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 confie en sous-traitance les services d'infrastructure à CGI.

Innovaposte crée 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 grâce à la mise en œuvre de solutions technologiques.

En 2009, Postes Canada et Courrier Purolator Itée ont demandé à Innovaposte de soumettre une proposition de renouvellement de leurs contrats de service qui prennent fin en 2012. Innovaposte doit soumettre des propositions de renouvellement à Postes Canada en mai 2010 et à Purolator en juillet 2010.

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 mondial au moyen de l'utilisation d'outils, de procédés et de méthodologies conformes aux normes de l'industrie.

En 2009, Innovaposte a continué à réduire les coûts d'exploitation de base pour ses clients, transmettant ainsi les économies réalisées par les services de gestion des applications et de l'infrastructure. Innovaposte a atteint ses mesures générales clés pour la satisfaction de la clientèle et des employés et la qualité du service.

Postes Canada internationale limitée (« PCIL »)

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 toutes les actions de Nieuwe Post Nederlandse Antillen N.V. 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 2009 et des priorités pour 2010

3.1 Facteurs de rendement clés

Le secteur 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 pour 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 la valeur pour la clientèle, l'engagement des employés, le rendement en matière de livraison et les résultats financiers 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 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 57.

Rendement en matière de livraison

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

Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2009

Légende

 Objectif atteint	 Objectif partiellement atteint	 Objectif non atteint
--	--	--

Rendement financier

Le rendement financier est évalué au moyen des produits des secteurs d'activité, des gains de la Société et des ratios financiers. Consulter la section 1 – Résumé à la page 31 et la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 77.

3.2 Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2009

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

Valeur pour la clientèle	
Objectifs de 2009	Résultats de 2009
Atteindre les objectifs liés à la valeur pour la clientèle.	 Les objectifs liés à la valeur pour la clientèle ont été dépassés en 2009. Nos clients ont reconnu l'excellence du rendement en matière de livraison dans toutes les gammes de produits, la meilleure visibilité du suivi des colis dans le réseau de livraison et les réductions importantes des incidents (problèmes) liés aux produits Médiaposte.
Améliorer la visibilité du suivi des colis dans le réseau de livraison pour améliorer l'expérience de la clientèle et la sécurité du courrier.	 Les terminaux de balayage sont à présent mis en place pour tous les itinéraires motorisés et dans la plupart des points de vente au détail ruraux. Les nouvelles activités de balayage ont continué à augmenter dans le réseau pour améliorer davantage les capacités de suivi des colis pour nos clients.
Terminer la mise en œuvre de la nouvelle application de point de vente au détail et d'un réseau à haute vitesse dans tous les bureaux de poste à volumes élevés, afin d'améliorer les contrôles opérationnels et financiers et de réduire les périodes d'attente pour les clients.	 La mise en œuvre du système Point de service de la vente au détail était pratiquement terminée en 2009. Le système a permis de supprimer des procédés manuels, d'améliorer la rapidité des transactions des clients et d'augmenter le balayage des colis, permettant un suivi accru pour nos clients. Le nouveau système fournit aussi de meilleurs contrôles financiers et il simplifie énormément la mise en place de nouveaux produits et services.
Déterminer les facteurs clés liés aux problèmes de la clientèle et mettre en œuvre des solutions pour réduire le taux d'incidence des cas problèmes.	 Le taux d'incidence des cas problèmes pour les produits Médiaposte a beaucoup diminué, reflétant ainsi les améliorations liées à la facturation et au paiement. Toutefois, le taux d'incidence des cas problèmes s'est légèrement dégradé pour le service Poste-lettres et pour les colis. Les taux de résolution des problèmes pour les colis ont affiché des améliorations modestes, tandis que les résultats pour les produits Médiaposte et pour le courrier transactionnel ont baissé.
Améliorer l'accès des clients aux renseignements sur le repérage de colis.	 De nouveaux rapports de suivi normalisés, ainsi qu'un site Web amélioré et des messages de réponse vocale intégrée, ont été mis en œuvre pour améliorer l'expérience des clients lorsqu'ils effectuent le suivi des colis dans le réseau de livraison de Postes Canada.
Améliorer la stratégie en ligne de Postes Canada pour appuyer la croissance du canal électronique auprès des entreprises.	 Une application hors ligne améliorée pour les entreprises a été lancée avec des fonctions perfectionnées et une plus grande convivialité pour les clients. Le site Web de Postes Canada a été mis à jour pour offrir aux clients un accès simplifié et des renseignements plus précis sur les produits et services.

Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2009 (suite)

Engagement des employés	
Objectifs de 2009	Résultats de 2009
Atteindre l'objectif en matière d'engagement des employés.	<ul style="list-style-type: none"> ● L'objectif en matière d'engagement des employés a été atteint en 2009, et des améliorations ont été constatées dans plusieurs domaines clés, notamment les conditions de travail, la sécurité en milieu de travail, le respect et l'équité, l'éthique, la collaboration et le travail d'équipe.
Créer un milieu de travail sain et sécuritaire en offrant des programmes visant à réduire le nombre d'accidents.	<ul style="list-style-type: none"> ● Nous avons continué d'élaborer et de mettre en œuvre les activités de formation et de sensibilisation axées sur des pratiques sécuritaires en milieu de travail. De plus, tous les chefs sont à présent évalués en fonction des critères en matière de leadership liés à la sécurité, ce qui nous permet de faire de la sécurité une priorité à l'échelle de l'entreprise. En 2009, le nombre d'accidents en milieu de travail a baissé de 22 %.
Offrir des programmes de perfectionnement axés sur le leadership, la productivité et le service à la clientèle.	<ul style="list-style-type: none"> ● Des programmes de perfectionnement en leadership, ciblant les capacités clés en matière de leadership et les valeurs clés de la Société, ont été offerts en 2009. Des programmes conçus pour améliorer la productivité ont été offerts aux facteurs et aux employés chargés du traitement du courrier. Les employés du service à la clientèle ont reçu une formation pour améliorer davantage leur réactivité face aux besoins des clients.
Rendement en matière de livraison	
Objectifs de 2009	Résultats de 2009
Atteindre les objectifs liés au service de livraison.	<ul style="list-style-type: none"> ● Les objectifs liés au service ont été atteints pour tous les produits. Des niveaux de rendement record ont été atteints pour les produits Médiaposte avec adresse, Médiaposte sans adresse, Xpresspost et <i>Priorité</i> Demain matin.
Réaliser les étapes clés du projet de Transformation postale pour 2009.	<ul style="list-style-type: none"> ● L'achèvement de la nouvelle installation à Winnipeg se poursuit selon le calendrier établi. L'installation est sur la bonne voie pour ouvrir au deuxième trimestre de 2010. Le remplacement de l'infrastructure essentielle à l'échelle nationale se poursuit comme prévu, y compris la conception et la production de nouveau matériel de traitement des lettres et d'un système informatique centralisé. La phase 2 du projet de Transformation postale a été approuvée, portant le financement total à 2 milliards de dollars et permettant une mise en œuvre élargie des capacités de tri séquentiel du courrier.
Mettre en œuvre les initiatives de la Société pour appuyer le projet de Transformation postale.	<ul style="list-style-type: none"> ● L'élaboration et la mise en œuvre de stratégies liées aux produits et de modifications des établissements pour appuyer l'initiative de Transformation postale se poursuivent selon le calendrier établi. Les clients sont tenus au courant de tous les changements en temps opportun.
Rendement financier	
Objectifs de 2009	Résultats de 2009
Respecter l'engagement du Groupe Postes Canada en ce qui a trait aux bénéfices, soit 117 millions de dollars.	<ul style="list-style-type: none"> ● Le bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices s'est chiffré à 379 millions de dollars. Mis à part une réduction imprévue du coût au titre des avantages sociaux futurs du secteur Postes Canada (en raison des taux d'actualisation), le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices s'élève à 108 millions de dollars, soit un résultat inférieur de 9 millions de dollars au Plan d'entreprise de 2009.
Respecter l'engagement de Postes Canada à l'égard des produits d'exploitation.	<ul style="list-style-type: none"> ● En raison de la crise économique mondiale, qui s'est avérée plus grave que prévu, les bénéfices de tous les secteurs d'activité étaient bien en deçà des niveaux cibles pour l'exercice.
Atteindre les objectifs de Postes Canada en matière de charges d'exploitation.	<ul style="list-style-type: none"> ● Les objectifs de réduction des coûts ont été dépassés en 2009, en raison de mesures rigoureuses de gestion des coûts mises en œuvre et des économies opérationnelles notables réalisées au cours de l'exercice.
Respecter l'engagement de Postes Canada en ce qui a trait aux bénéfices, soit 18 millions de dollars.	<ul style="list-style-type: none"> ● Le secteur Postes Canada a enregistré un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 319 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 301 millions de dollars par rapport au plan. Mis à part une réduction imprévue du coût au titre des avantages sociaux futurs du secteur Postes Canada (en raison des taux d'actualisation), le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices s'élève à 48 millions de dollars, soit un résultat supérieur de 30 millions de dollars au Plan d'entreprise de 2009.
Élaborer un cadre financier en collaboration avec notre actionnaire pour assurer la viabilité financière à long terme de Postes Canada.	<ul style="list-style-type: none"> ● Un nouveau cadre financier a été élaboré; il comprend les majorations tarifaires annuelles apportées au tarif de base des lettres du régime intérieur pour la période allant de 2010 à 2014, une augmentation de la limite d'emprunt externe, qui est portée à 2,5 milliards de dollars, et une mise à jour des objectifs visés par le cadre financier quinquennal.

3.3 Priorités pour 2010

En 2010, nous devons maintenir le cap si nous voulons être en mesure d'offrir le service de qualité auquel les Canadiens s'attendent et de demeurer une entreprise pertinente à l'avenir. Nous continuerons de concentrer nos efforts sur les priorités suivantes : mener à bien notre projet de Transformation postale, mettre l'accent sur l'expérience du client, favoriser l'engagement des employés, améliorer la santé et la sécurité et réaliser nos impératifs financiers, afin d'assurer la viabilité financière de notre entreprise pendant une période qui s'avérera peut-être très difficile sur le plan économique.

Impératifs financiers

En 2010, nous devons relever d'importants défis qui pourraient avoir une incidence sur notre viabilité à long terme. La rapidité et l'étendue du recouvrement de nos revenus après le ralentissement économique important demeurent incertaines. Postes Canada intervient avec des mesures rigoureuses de gestion des coûts afin d'atteindre ses objectifs financiers. Nous verrons à ce que nos engagements à l'égard des dépenses respectent les limites de notre capacité financière actuelle. De plus, Postes Canada est à mettre sur pied une stratégie de croissance visant à assurer la viabilité financière de la Société, même dans un contexte de baisse des volumes au sein de nos activités principales. Cette stratégie permettra à Postes Canada de continuer à offrir des produits et services aux Canadiens à des tarifs abordables et compétitifs, tout en veillant à demeurer une entreprise pertinente et à assurer sa viabilité financière à l'avenir.

Projet de Transformation postale en 2010

Notre projet de Transformation postale est essentiel à la capacité future de Postes Canada à maintenir le service et à répondre aux pressions qu'exerce la concurrence. Le nouvel établissement de traitement du courrier de Winnipeg ouvrira ses portes en 2010. Nous remplaçons l'équipement de traitement du courrier désuet dans les grands centres. Nous optimisons les procédés de travail pour offrir un meilleur service aux Canadiens et procurer un milieu de travail plus sécuritaire à nos employés. Malgré la mise en œuvre de notre projet, la Transformation postale ne sera pas suffisante pour assurer notre viabilité financière à long terme.

Rendre l'expérience du client positive

Nous continuerons d'améliorer la qualité et la sécurité du courrier. Des investissements dans le domaine de la sécurité, y compris des détecteurs, des enquêtes et des analyses améliorées, permettront de veiller à ce que le courrier reste en sécurité et que les Canadiens continuent à nous confier leurs communications importantes. Notre objectif est d'intégrer le souci de la clientèle à nos activités commerciales en offrant des produits et services qui répondent aux attentes des clients, y compris l'amélioration des renseignements sur le repérage pour les clients aux fins de visibilité des colis dans tout le réseau de Postes Canada. Notre système de résolution des dossiers sera mis à niveau pour améliorer l'expérience du client au premier point de contact. Voilà quelques exemples des mesures que Postes Canada prévoit prendre en 2010 pour rendre l'expérience du client positive.

Engagement des employés et santé et sécurité de nos employés

En 2010, la direction intensifiera le dialogue et les communications avec les employés quant à sa vision pour la viabilité de Postes Canada à l'avenir. Nous continuerons de mettre l'accent sur le client auprès des employés et de constituer un effectif très engagé et bien formé afin de relever les défis qui nous attendent.

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 en milieu de travail, la prévention des accidents et le respect des pratiques d'exploitation sécuritaires. Ces programmes sont conçus pour renforcer une culture axée sur la sécurité en milieu de travail, la prévention des accidents et la sensibilisation à l'échelle de la Société. Un nouveau système de déclaration des accidents sera mis en place, qui mettra l'accent sur les stratégies de prévention des accidents. Nous continuerons de traiter la question de la sécurité de la livraison aux boîtes aux lettres rurales, en poursuivant les évaluations de la sécurité des boîtes aux lettres rurales.

4 Capacité d'atteindre les résultats

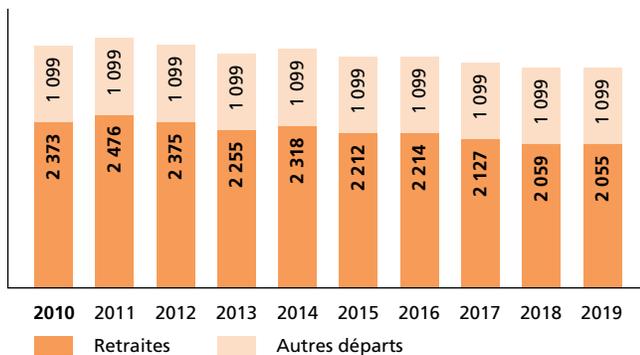
Examen des enjeux qui ont une incidence sur notre capacité à exécuter les stratégies, à gérer les facteurs de rendement clés et à produire des résultats

4.1 Employés

Le Groupe Postes Canada se classe parmi les entreprises les plus importantes au Canada et compte environ 71 000⁷ employés. Postes Canada, qui figure au palmarès des 100 meilleurs employeurs pour la quatrième année consécutive, a un effectif de quelque 59 000 employés, et ses filiales, de 12 000 employés.

On estime que 33 454⁸ employés à temps plein quitteront Postes Canada entre 2010 et 2019. 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. Une analyse récente indique également qu'en plus des départs en retraite et des départs volontaires, pour chaque employé qui quitte l'entreprise, cinq autres employés en moyenne changeront d'emploi au sein de l'entreprise. À la suite de ce roulement, environ 167 000 employés changeront d'emploi au cours de la même période de dix ans. Un taux de roulement élevé exerce sur notre entreprise des pressions supplémentaires liées aux coûts et à l'exploitation, à mesure que nous nous efforçons de suivre le rythme des répercussions sur la dotation, l'orientation, la formation et la productivité engendrées par ce niveau de changement parmi nos employés.

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



Le succès de la transformation de Postes Canada vers une poste moderne repose sur notre capacité à obtenir suffisamment de ressources possédant les compétences nécessaires et à maintenir 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, décrite ci-dessus, et du resserrement du marché du travail. Pour atteindre notre objectif, nous continuons de concentrer nos efforts sur l'amélioration des arguments valeur pour les employés et sur notre réputation en tant que bon employeur, en rajustant nos programmes et nos politiques pour refléter l'évolution des données démographiques et en utilisant de nouveaux outils comme un système de recrutement électronique pour les embauches externes et internes, les médias sociaux et les programmes de leadership modernes. Ces outils nous aideront à recruter les employés compétents, à améliorer l'environnement de travail, à accroître les niveaux de compétences, à embaucher de nouveaux employés et à offrir une formation d'appoint aux employés en préparation au projet de Transformation postale, ainsi qu'à former de futurs chefs.

L'économie difficile en 2009 a engendré la nécessité de contrôler les coûts à l'échelle de l'entreprise. Les effectifs ont été réduits, et la dotation, gelée. En dépit des pressions financières, l'entreprise a continué d'appuyer les activités essentielles à notre réussite future. En 2009, nous avons continué de mettre l'accent sur l'engagement des employés, l'apprentissage et le perfectionnement, les valeurs de la Société, la gestion des talents, l'efficacité du leadership et l'organigramme. De plus, nous avons poursuivi diverses initiatives portant sur la segmentation par talent, 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 amélioré les résultats du recrutement des employés de première ligne, des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs.

Postes Canada croit au pouvoir et à l'importance de l'apprentissage, du perfectionnement des cadres et du leadership en tant que facteurs de réussite. En 2009, en collaboration avec l'Université Queen's, des cadres supérieurs de Postes Canada ont exécuté un programme de perfectionnement portant sur sept domaines importants pour le milieu des affaires : les finances, l'établissement de stratégies, le marketing, les ventes, les opérations, la technologie de l'information et les ressources humaines. Pour souligner et rehausser notre engagement à l'égard de l'apprentissage et du perfectionnement, nous avons mis en place un Indice d'apprentissage. L'indice, qui fait partie des critères d'admissibilité à notre Prime de rendement d'équipe, est utilisé pour planifier, contrôler et mesurer les efforts de formation pour un certain nombre de programmes indispensables pour l'entreprise. L'accent a été mis sur l'apprentissage pour nous assurer que nous suivons l'évolution des exigences liées aux compétences imposées à l'entreprise par les niveaux élevés d'attrition et par la modernisation du service postal. De plus, les programmes de mentorat et de formation destinés aux gestionnaires et aux chefs, dont celui de « Leadership de pointe », ont été offerts pour insister sur les techniques d'encadrement et pour promouvoir l'engagement des employés. L'outil LEA 360 (Analyse de l'efficacité du leadership) continue d'être utilisé pour évaluer les pratiques de leadership actuelles en fonction d'un profil de leadership souhaité et pour appuyer le perfectionnement en leadership. On assure un suivi de ces évaluations par l'entremise d'ateliers, de l'inscription aux programmes de l'Université Queen's à l'intention des cadres et d'affectations en milieu de travail, afin d'accroître l'incidence et l'efficacité du leadership.

⁷ 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.

⁸ On prévoit 33 454 départs d'employés à plein temps d'ici 2019 (22 464 départs à la retraite et 10 990 départs pour autres raisons).

Les outils de segmentation par talent et de planification de la relève ont été lancés en 2009 pour améliorer notre capacité à repérer, à recruter et à former des employés ayant des niveaux de compétences élevés et du potentiel pour le leadership, mais aussi pour veiller à ce que nous ayons une réserve de talents suffisante pour répondre à nos besoins actuels et futurs en matière de capacité commerciale. Nous utilisons ces outils de segmentation par talent et de planification de la relève pour tenter d'apporter de la visibilité à nos réserves de talents et d'accroître notre capacité à réagir rapidement dans ce domaine.

En 2010, nous tirerons profit des nouveaux outils de recrutement, d'apprentissage et de perfectionnement, de segmentation par talent et de planification de la relève qui ont été lancés en 2009. Ces outils nous permettront de mieux cibler nos efforts en matière de recrutement et de planification de la relève, en plus de mettre l'accent sur notre leadership et sur d'autres initiatives de perfectionnement dans les domaines pertinents.

4.2 Engagement des employés

Postes Canada

Nous avons créé une stratégie d'engagement des employés en 2006 afin de devenir le meilleur milieu de travail qui soit au Canada, où chaque employé contribue et participe à notre réussite. L'engagement des employés demeure une priorité absolue pour Postes Canada.

En 2009, les efforts que nous avons déployés pour atteindre des niveaux supérieurs d'engagement des employés étaient axés sur l'amélioration du respect et de l'équité en milieu de travail, la santé et la sécurité des employés, la participation des employés à la prise de décisions ayant une incidence sur leur travail et le perfectionnement des capacités de leadership chez nos chefs d'équipe de première ligne. Pour mener à bien la stratégie, Postes Canada a dû diriger une activité dynamique de communication en personne avec les employés.

Pour la quatrième année consécutive, la présidente et plusieurs cadres supérieurs ont tenu des forums régionaux à l'échelle du pays. Ils ont organisé 12 rencontres auxquelles ont assisté 3 100 employés. Pour contribuer au perfectionnement des capacités en matière de leadership, nous avons aussi organisé 12 forums régionaux auxquels ont assisté 500 chefs d'équipe. Pendant les forums, nous avons communiqué nos résultats d'entreprise, présenté les défis financiers qui nous ont mis à rude épreuve pendant le ralentissement économique et discuté de la viabilité (Transformation postale et Régime de retraite de Postes Canada), de la sécurité du courrier et de la santé et de la sécurité en milieu de travail.

De plus, nombre de vice-présidents et de directeurs généraux ont rencontré de petits groupes d'employés dans leur milieu de travail. Les cadres supérieurs ont effectué plus de 400 visites pour rencontrer plus de 8 000 employés. 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 nos résultats d'entreprise, d'autre part, en leur présentant nos stratégies.

Étant donné que le leadership de première ligne est essentiel à l'engagement des employés et à l'obtention des résultats commerciaux, ces visites des cadres supérieurs ont été conçues pour aider les chefs d'équipe de première ligne à surmonter leurs défis de leadership, discuter des solutions et compléter les programmes de formation et de mentorat destinés aux superviseurs et aux cadres intermédiaires. Les cadres supérieurs ont aussi profité de ces visites pour reconnaître les chefs d'équipe et leurs contributions.

En 2009, Postes Canada a poursuivi ses efforts visant à renforcer son leadership en matière de santé et de sécurité en milieu de travail, ses systèmes de déclaration d'accidents et ses programmes de formation sur la sécurité. Nous avons également entrepris des initiatives de communication exhaustives avec les chefs d'équipe et les employés pour veiller à ce que la santé et la sécurité soient traitées comme une priorité absolue et pour inciter les employés à faire preuve de vigilance. Grâce à ces efforts, nous avons dépassé notre objectif de réduction des accidents, en réduisant de 22 % le nombre d'accidents en milieu de travail. Pour continuer d'accroître l'engagement chez les membres des équipes de travail, nous avons demandé aux chefs d'équipe et aux employés de créer des plans d'amélioration en fonction des problèmes mentionnés dans les commentaires formulés par les employés dans le cadre du sondage mené auprès des employés.

Les résultats du sondage mené auprès des employés en 2009 montrent une amélioration dans la plupart des catégories. Nous avons également atteint l'objectif fixé pour l'Indice d'engagement des employés, soit une hausse de 2 points de pourcentage. Des changements importants ont été apportés aux facteurs qui stimulent l'engagement. La responsabilité sociale de l'entreprise a remplacé le fonctionnement de l'unité de travail comme facteur qui stimule l'engagement des employés. Pour la quatrième année consécutive, Postes Canada a été classée parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada par Mediacorp Canada Inc. Même si ces résultats sont encourageants, nous devons quand même atteindre des niveaux d'engagement plus élevés de la part des employés et envers nos clients.

Notre stratégie d'engagement des employés pour 2010 s'appuiera sur les progrès que nous avons réalisés en matière de respect et d'équité en milieu de travail, notamment la protection et la promotion de la santé et de la sécurité de l'ensemble des employés. Nous continuerons d'approcher les chefs d'équipe de première ligne et de perfectionner leurs capacités en matière de leadership. Nous encouragerons tous les chefs d'équipe à amener les employés à prendre part aux décisions ayant une incidence sur leurs tâches et leur milieu de travail, de même qu'à reconnaître les contributions des employés qui viennent renforcer les priorités de la Société, telles que l'excellence en matière de service à la clientèle. Nous miserons aussi sur notre participation communautaire, telle que les dons à la Fondation pour la santé mentale (notre cause de prédilection) et les fonds à la campagne Centraide/United Way, et nous ferons la promotion de la gérance environnementale pour faire croître la fierté des employés.

Purolator

Purolator continue d'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 l'entreprise. Cette dernière mène des « Sondages – Pulse » trimestriels qui fournissent de précieux renseignements sur le moral des employés. Les renseignements recueillis aident l'entreprise à évaluer les progrès au cours de l'année. Purolator encourage ses employés à faire part de leurs idées et suggestions sur la façon dont elle peut réaliser des progrès dans la gestion du rendement, la croissance, le perfectionnement et la gestion des changements. Les commentaires des employés aideront à garantir que les mesures nécessaires sont prises pour contribuer à faire de Purolator un meilleur endroit où travailler. Les employés possèdent un intérêt financier dans l'entreprise, puisqu'ils détiennent environ 2 % du capital-actions émis, grâce au régime d'actionnariat auquel ils participent.

4.3 Relations du travail

Nombre d'employés syndiqués – Postes Canada

Unité de négociation	Nombre d'employés représentés*	Date d'expiration de la convention collective
STTP (1)	40 372	Le 31 janvier 2011
STTP – FFRS (2)	6 747	Le 31 décembre 2011
ACMPA (3)	6 299	Le 31 décembre 2009
AOPC (4)	3 747	Le 31 mars 2014
AFPC/SEPC (5)	1 856	Le 31 août 2012
Total	59 021	

* Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel qui sont représentés par une unité de négociation au 31 décembre 2009 ; 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

En janvier 2010, le Syndicat canadien des travailleurs et travailleuses des postes (« STTP ») a présenté une demande au Conseil canadien des relations industrielles (le « Conseil ») en vertu de l'article 18.1 « Révision de la structure des unités de négociation » du *Code canadien du travail*. Le STTP a demandé que le Conseil révise la structure des unités de négociation de Postes Canada et établisse une seule unité de négociation pour tous les employés affectés aux opérations, à l'exception du personnel de supervision. Le STTP demande la fusion des employés visés par l'entente de l'exploitation postale urbaine (STTP), des factrices et facteurs ruraux et suburbains (« FFRS ») et des employés des comptoirs postaux semi-urbains (Association canadienne des maîtres de poste et adjoints).

Postes Canada a répondu en contestant les déclarations du STTP quant au caractère approprié de la structure actuelle des unités de négociations. Par ailleurs, Postes Canada a demandé au Conseil de rejeter catégoriquement la demande du STTP, puisque cette demande ne fournit pas de motifs justifiant l'examen des agents négociateurs de la Société par le Conseil.

En ce qui concerne la négociation collective, nous avons connu, encore une fois, une année bien occupée, puisque Postes Canada a entamé la négociation des conventions avec trois de nos cinq représentants de syndicats au cours de 2009. Notre équipe a cherché à négocier des conventions qui reconnaissent la nécessité d'apporter des changements immédiats pour assurer la viabilité à long terme de la Société. L'érosion des volumes de courrier et le besoin en matière de nouvel équipement n'ont pas modifié notre engagement visant à offrir aux employés des programmes de rémunération et d'avantages sociaux à un coût que nous pouvons nous permettre. Après tout, nos employés constituent le fondement de notre entreprise.

La discussion suivante résume les progrès réalisés quant aux négociations collectives au cours de l'année et souligne notre engagement continu envers les employés et leurs représentants.

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

Nous en sommes maintenant à la dernière année de notre convention collective de quatre ans avec le STTP qui prend fin le 31 janvier 2011. Ce syndicat représente le groupe le plus important d'employés, qui englobe les employés des établissements et de la vente au détail ainsi que les facteurs et les courriers des services postaux. Les négociations devraient être entamées à l'automne 2010.

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

Postes Canada et le STTP – FFRS en sont actuellement à la sixième 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 entamé le procédé de négociations pour le dernier réexamen en novembre 2009. En janvier 2010, le syndicat a exercé son droit en vertu de sa convention collective de renvoyer à l'arbitrage de différends toutes les questions en litige. Aucune des parties ne peut avoir recours à une grève ou à un lock-out.

Syndicat des employés des postes et communications (« SEPC »)

Le SEPC représente deux groupes d'employés : les employés qui exécutent des tâches administratives, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, au service de la paie et au contrôle de la production et rapports, ainsi que les employés techniques des groupes Finances et Ingénierie. La nouvelle convention collective conclue entre Postes Canada et le SEPC et signée en mars 2009 prendra fin le 31 août 2012.

Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (« ACMPA »)

La convention collective conclue entre Postes Canada et l'ACMPA, qui représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux, est venue à échéance le 31 décembre 2009. En mai 2009, les parties ont entamé le procédé de négociation pour conclure une nouvelle convention collective. En février 2010, l'Association a renvoyé toutes les questions en litige à un arbitre pour les propositions finales. Dans le cadre de ce procédé, aucune des parties ne peut avoir recours à une grève ou à un lock-out.

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 pour conclure une nouvelle convention collective en novembre 2008. Les parties ont soumis toutes les questions en litige à un arbitre en août et ont reçu une décision en octobre 2009. La nouvelle convention collective de cinq ans, qui prendra fin le 31 mars 2014, comporte des augmentations salariales pour chaque année de la convention collective, en plus des augmentations en raison des nouveaux plans d'évaluation des emplois, de la mise en œuvre du Programme d'assurance-invalidité de courte durée et des mises à jour apportées à divers autres avantages sociaux. La durée prolongée de la convention collective a pour but d'assurer la stabilité de la main-d'œuvre.

Nombre d'employés syndiqués – Purolator

Unité de négociation	Nombre d'employés représentés*	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters (1)	8 966	Le 31 décembre 2011
Autres (2)	1 031	Le 31 décembre 2009 Le 31 janvier 2011 Le 31 décembre 2012
Total	9 997	

* Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel qui sont représentés par une unité de négociation au 31 décembre 2009; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

(1) Teamsters = Exploitation

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

En 2009, Purolator et diverses sections locales des Teamsters, qui représentent des employés administratifs et de bureau au Canada atlantique, en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan et en Alberta, ont conclu une série de nouvelles conventions collectives mutuellement avantageuses. Ces conventions seront en vigueur du 1er janvier 2009 au 31 décembre 2012.

Une convention collective conclue avec le personnel administratif et de bureau au Québec, représenté par le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, a pris fin le 31 décembre 2009. Les négociations devraient être entamées au début de 2010 pour renouveler cette convention.

Purolator et l'Alliance de la Fonction publique du Canada, qui représente le personnel administratif et de bureau en Colombie-Britannique, ont aussi conclu une nouvelle convention collective. Cette convention sera en vigueur du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2012.

Le partenariat solide de Purolator avec ses employés a aidé à obtenir des ententes qui conviennent à toutes les parties.

Nombre d'employés syndiqués – Logistique – Groupe SCI

Unité de négociation	Nombre d'employés représentés*	Date d'expiration de la convention collective
SCEP (1)	263	Le 31 décembre 2009 Le 31 décembre 2010 Le 30 novembre 2011

* Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel qui sont représentés par une unité de négociation au 31 décembre 2009; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

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

L'entreprise a conclu un accord de principe pour la convention collective qui a pris fin le 31 décembre 2009 et attend la ratification par les membres.

4.4 Santé et sécurité en milieu de travail

Postes Canada a élaboré et exécute une stratégie pluriannuelle axée sur la mise en place d'un leadership lié à la sécurité en milieu de travail, la détermination, la prévention et le contrôle des dangers, la formation et l'amélioration continue afin de renforcer notre programme de santé et sécurité et d'évaluer notre réussite. Nos résultats de 2009 montrent une nette amélioration, étant donné la réduction de 22 % du nombre d'accidents par rapport à l'année précédente.

Le leadership lié à la sécurité est essentiel à l'établissement d'une culture axée sur la sécurité en milieu de travail. Nous avons établi, à tous les niveaux de direction, des attentes claires à l'égard des actes et des comportements liés à la sécurité au travail. Ces critères font partie de la fiche officielle de pointage du rendement et continueront d'évoluer au fil des ans.

Nos deux types de blessures les plus courants sont les glissades, trébuchements et chutes et les blessures musculo-squelettiques telles que les entorses et les foulures. Nous poursuivrons notre programme et notre attention sur la prévention des glissades, trébuchements et chutes en mettant l'accent sur l'inspection des itinéraires pour repérer les dangers de manière proactive, les conseils sur les chaussures, l'approvisionnement de dispositifs antidérapants et une campagne externe approfondie de communication dans le but d'amener les clients à jouer leur rôle en déneigeant et déglaçant les allées. Nous avons connu une réduction de 21 % des glissades, des trébuchements et des chutes par rapport à l'année 2008. Nous continuons d'appliquer notre outil d'évaluation ergonomique afin d'obtenir une meilleure compréhension de nos risques actuels et de définir nos priorités d'atténuation. Nous pouvons donc nous assurer que nos solutions maximisent les améliorations sur le plan ergonomique. Dans le cadre du projet de Transformation postale, nous veillons également à l'intégration des améliorations en matière de sécurité et d'ergonomie à nos procédés et notre équipement futurs. En 2009, nous avons continué d'offrir une formation officielle à nos employés quant aux techniques de soulèvement sécuritaire et à la bonne manutention du matériel. Nous continuerons de renforcer la matière enseignée au fil des ans pour veiller à ce que les bonnes techniques soient utilisées en tout temps. En 2009, nous avons constaté une réduction de 21 % des blessures musculo-squelettiques par rapport à l'année précédente.

Une tierce partie (URS) a été choisie pour mener des vérifications du système de gestion et de conformité en matière de santé et de sécurité à 35 emplacements à l'échelle du pays. En 2008, des vérifications ont été effectuées et des rapports, mis au point. 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 servent de données de référence pour évaluer notre amélioration au fil du temps. Nous continuerons d'examiner les questions relevées en nous occupant des points à risque élevé d'abord et en effectuant un suivi de notre amélioration à l'aide des cotes de données de référence. En 2009, nous avons connu une augmentation de 14 % par rapport à nos résultats de référence.

Au cours des prochaines années, nous continuerons d'améliorer de façon importante nos systèmes et capacités de production de rapports liés à la sécurité en milieu de travail. Les améliorations nous permettront de mieux analyser nos demandes d'indemnisation des accidents du travail, nos coûts, nos types d'accident, nos occasions de prévention et diverses autres tendances requises, afin que nous puissions assurer des stratégies ciblées et des résultats évalués positifs.

4.5 Infrastructure

Des biens matériels modernes, y compris les installations de traitement et les réseaux de livraison et de vente au détail, sont requis pour nous permettre de maintenir 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, d'avoir recours à de nouvelles technologies et d'accroître la productivité. *Cette section devrait être consultée avec la section 6.3 – Activités d'investissement à la page 68 et la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 70.*

Postes Canada

En 2009, Postes Canada a investi 379 millions de dollars en immobilisations, principalement dans les immeubles, les systèmes et l'équipement.

En 2010, nous prévoyons investir 528 millions de dollars pour acheter des terrains, réapprovisionner les équipements et les installations et mettre à niveau notre infrastructure de TI et les autres systèmes ou technologies, et ce pour favoriser 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 le rythme des dépenses en capital, au besoin.

Notre projet de renouvellement de l'infrastructure de grande envergure, que nous appelons « Transformation postale », est essentiel à la capacité future de Postes Canada à maintenir le service et à répondre aux pressions qu'exerce la concurrence. Notre plan de mise en œuvre initiale nous permet de nous plier aux exigences les plus importantes en matière de remplacement de l'infrastructure, y compris la construction d'un nouvel établissement de traitement du courrier à Winnipeg, qui ouvrira ses portes en 2010. Le nouvel établissement de Winnipeg 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 comprendra des technologies et sera conforme aux normes de construction écologique reconnues (norme LEED^{MC}). De plus, de nouveaux postes de facteurs seront construits, et les postes de facteurs existants seront mis à niveau afin de refléter les changements apportés aux procédés dans le cadre de la Transformation postale.

Le plan de mise en œuvre initiale comprend aussi le remplacement du matériel obsolète de tri des lettres dans les grands centres et la mise en place d'un nouveau modèle de livraison à Winnipeg. Nous optimisons les procédés de travail pour offrir un meilleur service aux Canadiens ainsi qu'un milieu de travail plus sécuritaire à nos employés.

L'ensemble du projet de Transformation postale nécessitera des investissements totalisant environ 2 milliards de dollars et, une fois la mise en œuvre complète, on estime qu'il génèrera des économies annuelles d'environ 250 millions de dollars.

La Société a procédé à une analyse coûts-avantages détaillée pour évaluer les avantages découlant de la Transformation postale. Au fur et à mesure, nous continuerons d'établir l'ordre de priorité de nos activités en fonction des éléments qui comblent nos besoins opérationnels les plus importants et qui assureront un meilleur rendement du capital investi. Nous maintiendrons également notre pratique consistant à présenter des plans détaillés et à jour au Conseil d'administration aux fins d'approbation.

Au cours des cinq prochaines années, nos plans envisagent et nécessitent des investissements en immobilisations allant jusqu'à concurrence de 2,3 milliards de dollars, dont 1,4 milliard de dollars 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. La Transformation postale a été conçue dans l'optique d'une souplesse maximale, et nous effectuerons seulement les investissements qui nous permettent d'utiliser, de façon judicieuse, nos ressources financières et qui généreront le plus de gains.

Purolator

En 2009, Purolator a continué la mise en œuvre de sa stratégie de transformation de l'entreprise « Purolator 2010 » en effectuant des investissements modérés dans les domaines de la technologie, de l'infrastructure, des procédés et des employés. En 2009, Purolator a investi 69 millions de dollars en immobilisations pour appuyer les principaux jalons de la transformation, notamment l'agrandissement et l'automatisation du centre de Richmond (C.-B.), le lancement des nouveaux lecteurs portatifs et l'investissement dans la transformation du Centre de contact avec la clientèle.

En 2010, Purolator continuera à suivre de près ses activités d'investissement axées sur les domaines ayant le plus de potentiel relativement à la production de revenus, à l'amélioration du service à la clientèle et au perfectionnement des employés. Une nouvelle stratégie à long terme sera mise en place et devrait créer de nouvelles forces en augmentant la portée de son réseau, ce qui devrait faciliter la recherche de solutions de distribution qui répondent aux besoins des clients et garantir que Purolator continue d'offrir aux clients l'expérience qui a fait d'elle la plus grande entreprise de messagerie au Canada.

4.6 Livraison

Postes Canada livre le courrier à environ 15 millions d'adresses chaque jour ouvrable, par l'intermédiaire des cases postales, 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 l'augmentation des coûts, le nombre toujours croissant de points de remise et la réduction du nombre d'articles de courrier transactionnel par point de livraison, nous continuons à nous efforcer d'améliorer notre productivité dans l'ensemble de notre vaste réseau.

Dans les régions urbaines du Canada, nous avons continué de répondre aux changements de volume en réorganisant nos itinéraires de facteurs et des courriers de services postaux, ce qui s'est traduit par une amélioration de la productivité. Nous avons également mis l'accent sur le contrôle des niveaux de dotation et le recours aux heures supplémentaires et aux employés occasionnels.

Nous avons accordé une importance accrue à la qualité de nos opérations de livraison grâce à des rapports améliorés et opportuns sur les problèmes de qualité tels que des anomalies liées à l'équipement de balayage, à des discussions avec nos employés et à notre engagement envers ces derniers.

Nous continuons à travailler avec nos employés pour améliorer la sécurité sur leurs itinéraires et aux postes de facteurs. Cette approche collaborative a donné lieu à une importante réduction du nombre d'accidents. Nous avons poursuivi les campagnes de sensibilisation visant à réduire le nombre de glissades et de chutes et à fournir des renseignements pertinents sur divers sujets en matière de sécurité. Nous poursuivons aussi la mise en œuvre de postes de travail plus efficaces et plus ergonomiques pour les facteurs afin de contribuer à améliorer l'efficacité du tri.

Nous avons également amélioré la qualité de la livraison en continuant à intégrer et à parfaire les données d'adressage dans notre Système de gestion des adresses. Pour ce qui est de la qualité de la livraison et du rendement en matière de livraison à temps, tous les objectifs de 2009 ont été atteints ou dépassés, y compris ceux se rapportant aux colis, l'un de nos principaux points d'intérêt.

En 2010, nous continuerons à concentrer nos efforts sur l'amélioration de la qualité, la réalisation de gains en matière de productivité, l'amélioration de la sécurité des employés ainsi que d'assurer la sécurité du courrier. En plus de continuer d'équiper les boîtes aux lettres de nouvelles serrures haute sécurité, Postes Canada attire l'attention des employés sur les problèmes qui nuisent à la sécurité du courrier de ses clients. Postes Canada travaille également en étroite collaboration avec les organismes d'application de la loi et les autres administrations postales pour traiter de cette question importante.

4.7 Santé et sécurité des factrices et facteurs ruraux et suburbains

Nos clients ruraux, dont les adresses représentent environ 5 % 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 vitesse et le volume de circulation 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.

Pour évaluer ce risque, Postes Canada utilise l'Outil d'évaluation de la sécurité routière qui a été conçu par des experts de tierce partie. Cet outil permet d'évaluer les BLR à toutes sortes d'emplacements et prend en compte un ensemble de facteurs, y compris la densité et la vitesse de la circulation, la signalisation et certaines considérations géographiques telles que la présence de côtes et de virages qui pourraient réduire la visibilité.

Jusqu'à présent, Postes Canada a maintenu la livraison aux boîtes aux lettres rurales évaluées d'un bout à l'autre du pays dans une proportion de 85 %.

Afin de réduire le risque de microtraumatismes répétés, nous avons embauché des entrepreneurs pour aider les facteurs ruraux à effectuer la livraison aux boîtes postales par la fenêtre du passager de leur véhicule. Nous menons également un projet pilote comportant 36 nouveaux véhicules à conduite à droite, 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 consacré aux 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 chacun de nos clients au procédé d'évaluation, car leurs commentaires et leur collaboration sont essentiels au succès de cette initiative.

Environ 40 % du total de 843 000 BLR à l'échelle du pays ont été examinés jusqu'à présent. 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 BLR s'élèveront à 200 millions de dollars en charges d'exploitation et à 25 millions de dollars en investissements en immobilisations.

4.8 Vente au détail

Postes Canada dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, avec 6 532 bureaux de poste au service des particuliers comme des entreprises. Le réseau est constitué de bureaux de poste appartenant à la Société et gérés par elle ainsi que de bureaux de poste gérés par des concessionnaires privés. Les bureaux de poste concessionnaires agréés ont beaucoup de succès; en effet, ces bureaux procurent un accès pratique pour les Canadiens parce qu'ils offrent des heures d'ouverture prolongées, disposent de stationnement et sont situés là où les clients font leurs courses.

Le réseau de vente au détail comprend plus de 3 800 bureaux de poste ruraux concessionnaires et de la Société dans des endroits divers et éloignés, y compris au domicile de certaines personnes. Parfois, des événements imprévus (tels qu'une démission, un départ à la retraite ou un incendie) peuvent avoir des répercussions sur le fonctionnement du bureau de poste dans une petite collectivité. Dans ces cas-là, Postes Canada s'assure que le service de livraison local du courrier ne sera pas interrompu. Notre programme de services à la collectivité comprend une consultation ouverte des représentants fédéraux et municipaux pour veiller à ce que toutes les parties concernées connaissent les situations et puissent fournir leurs commentaires. Les décisions sont prises au cas par cas, et nous travaillons à trouver des solutions pratiques et satisfaisantes pour la collectivité en assurant un service viable.

Nous avons poursuivi en 2009 la stratégie de vente au détail. 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. Cette stratégie a permis au secteur de la Vente au détail de conserver, pour une troisième année, d'excellents résultats dans les sondages menés auprès de la clientèle.

Dans le but d'améliorer encore davantage l'expérience de la clientèle, nous avons procédé à la mise en œuvre de l'informatisation des bureaux de poste. Ce programme mettait l'accent sur le développement d'une nouvelle application de point de service et de nouveau matériel, qui ont maintenant été mis en œuvre dans la plus grande partie du réseau. Le nouveau système est déjà en vigueur dans 5 924 emplacements, soit 90 % de notre réseau. En 2010, le projet sera terminé et tous les bureaux de poste, à l'exception d'environ 500 bureaux, auront été automatisés. L'automatisation des bureaux de poste nous a permis d'écourter et de simplifier les procédés, d'éliminer les formulaires papier et d'améliorer l'expérience de la clientèle. Ce changement aidera à promouvoir un service uniforme et de grande qualité au bureau de poste et il servira de pierre angulaire aux occasions de vente à venir. De plus, l'automatisation vient appuyer notre conformité aux exigences établies par le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE) en matière de déclaration des opérations de mandat-poste.

L'automatisation des bureaux de poste nous a aussi permis d'avoir accès à de nouvelles possibilités de revenus telles que les cartes prépayées VISA^{MC}, lancées en octobre, et d'élargir l'offre de certains services tels que les transferts de fonds électroniques MoneyGram^{MC} et les produits virtuels prépayés. Ce procédé nous

a également permis de rationaliser les rapports et de concevoir des outils de production de rapports de gestion, afin d'assurer une meilleure visibilité des initiatives telles que la campagne de collecte de fonds de la Fondation pour la santé mentale lancée en octobre 2009, qui a généré un peu plus de 700 000 dollars pour la cause de prédilection de Postes Canada.

4.9 Contrôles et procédures internes

Procédures et contrôles liés aux obligations d'informations

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

La présidente-directrice générale et le chef des finances ont évalué l'efficacité des procédures et des contrôles de la Société en matière d'informations à divulguer, relativement à la préparation du Rapport de gestion et des états financiers consolidés. Ils ont conclu à l'efficacité conceptionnelle et opérationnelle des contrôles à cet égard au 31 décembre 2009.

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

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

La présidente-directrice générale et le chef des finances de la Société canadienne des postes ont évalué l'efficacité des contrôles internes de la Société à l'égard de la présentation de l'information financière en date du 31 décembre 2009, conformément au cadre intégré de contrôle interne publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Selon cette évaluation, la présidente-directrice générale et le chef des finances de la Société canadienne des postes ont déterminé que les contrôles internes de la Société à l'égard de la présentation de l'information financière sont efficaces en date du 31 décembre 2009. Ce procédé satisfait aux exigences relatives aux pratiques exemplaires qu'énonce l'instrument national 52-109 mis au point par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (« ACVM ») même si, en tant que société d'État, nous ne sommes pas soumis aux règles ni aux règlements de l'ACVM.

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

Aucun changement apporté aux contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière n'a eu une incidence importante ou ne pourrait vraisemblablement avoir une incidence importante sur les contrôles internes de la Société à l'égard de la présentation de l'information financière pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009.

5 Gestion du risque

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

Les cadres à tous les échelons de Postes Canada prennent en considération les risques et les possibilités dans leurs décisions. Sous la surveillance de l'équipe de direction de Postes Canada, du Comité de vérification du Conseil d'administration de Postes Canada ainsi que de l'ensemble des membres du Conseil d'administration, une approche plus systématique, intégrée et rigoureuse quant à la gestion du risque de l'entreprise (« GRE ») est mise en œuvre. Postes Canada comprend quels sont les risques les plus importants par rapport à ses activités. Ces risques font l'objet d'un suivi et des plans connexes de gestion des risques sont perfectionnés, mis en œuvre et réévalués. L'équipe de direction continuera d'améliorer les procédés de GRE en 2010 afin de mieux aligner les activités de Postes Canada sur les pratiques exemplaires de l'industrie et les changements dans l'environnement commercial.

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

Chutes des revenus

La crise économique mondiale a entraîné, dans les trois secteurs d'activité, une baisse des volumes. Les concurrents empiètent sur les revenus de base de l'entreprise. Les secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct sont continuellement menacés par le passage permanent à d'autres médias. Les participants du marché des colis se livrent à une concurrence acharnée pour obtenir la clientèle. Ces problèmes représentent un risque pour le recouvrement des revenus par Postes Canada, alors que l'économie canadienne sort de la récession actuelle.

Les changements qui sont continuellement apportés à la législation portant sur la confidentialité ainsi que la sensibilisation accrue quant aux problèmes d'interruption de sollicitation, sont autant d'éléments qui pourraient nuire aux revenus du secteur Marketing direct de Postes Canada.

L'érosion du courrier Poste-lettres représente un risque important pour nos revenus. Des réductions importantes et continues des volumes de courrier Poste-lettres ont été constatées. Nous nous attendons à ce que les répercussions découlant de la crise économique de 2009 contribuent à une plus grande érosion en 2010. L'approbation d'une modification proposée de la *Loi sur la Société canadienne des postes* visant à retirer le privilège exclusif associé aux lettres de départ à destination des États-Unis et du régime international permettra d'ouvrir ce marché à la concurrence des entreprises de repostage. L'expérience des administrations postales du monde entier, 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 accroissent le risque que cette érosion se poursuive. La crise économique actuelle a fait progresser cette tendance et pourrait faire augmenter de manière permanente le taux d'érosion à l'avenir.

Atténuation du risque

Postes Canada continuera de répondre aux risques liés aux revenus grâce à une gestion prudente des coûts et à des investissements dans les initiatives d'accroissement des revenus. En 2008 et en 2009, des réductions importantes des coûts ont été mises en œuvre. La protection et la croissance des sources traditionnelles de revenus au moyen de l'amélioration du service, de l'optimisation de la tarification, des programmes d'acquisition et de fidélisation des clients et des innovations dans les produits demeurent une priorité absolue de l'équipe de direction. Postes Canada poursuit également 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 physique et le canal électronique. Postes Canada a également élaboré des scénarios d'essais marginaux pour ses plans d'entreprise, y compris les options de recouvrement à court terme.

Déficits du régime nécessitant 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 en présomption 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. Ces principaux facteurs de risque sont instables par nature et sont plus importants compte tenu de l'importance du régime (selon la législation actuellement en vigueur et la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs, le déficit de solvabilité a atteint environ 2 007 millions⁹ de dollars à la fin de l'exercice) par rapport aux revenus de Postes Canada (produits d'exploitation non consolidés de 5,8 milliards de dollars en 2009) et à la marge de profit. L'importance et l'instabilité du régime de retraite représentent un risque constant pour la capacité de la Société à financer les investissements nécessaires en matière de modernisation et de croissance.

⁹ Le déficit de solvabilité fondé sur la juste valeur des actifs du régime se chiffre à environ 3 370 millions de dollars.

Les marchés financiers ont obtenu de bons résultats en 2009 : en conséquence, le taux de rendement des actifs du régime de retraite a dépassé le taux prévu. La baisse des taux d'intérêt repères à long terme au cours de l'année a permis de compenser cela largement en augmentant la valeur actuelle des engagements du régime à la fin de 2009. Dans l'ensemble, cependant, la situation financière du Régime de retraite de Postes Canada s'est dégradée en 2009. Le régime affichait un déficit de solvabilité à la fin de l'exercice. Toutefois, le régime est dans une position excédentaire sur le plan de la continuité. *D'autres renseignements sont donnés à la section 6.5 – Régime de retraite de Postes Canada à la page 68.*

Atténuation du risque

Le Régime de retraite de Postes Canada reste sûr et bien géré. La Société continue d'évaluer la solvabilité du régime. Pour ce faire, elle a mis en place un cadre de gestion du risque lié au régime de retraite pour appuyer l'excellence continue de la gestion du régime. Des pratiques relatives à la surveillance et à l'atténuation des risques sont en place. Toutes les décisions liées aux placements sont prises conformément à l'*Énoncé des politiques et des procédures de placement* du Régime de retraite de Postes Canada. Le Comité des pensions du Conseil d'administration examine ce document chaque année dans le cadre de son soutien aux responsabilités fiduciaires du Conseil d'administration, qui a pour devoir de surveiller les placements et la gestion du régime de retraite. Une étude de l'actif-passif sera menée en 2010. L'exposition au risque du régime de retraite fera l'objet d'un examen et d'une mise à jour dans le cadre de cette étude.

Mise en œuvre de la Transformation postale

Postes Canada investit dans la Transformation postale afin de préserver son autonomie financière et de demeurer une entreprise pertinente pour ses clients. Le plan actuel de Transformation postale est vaste et complexe. Il existe des risques liés à la mise en œuvre du projet dans les délais fixés et conformément aux budgets établis, tout en réalisant les économies prévues et les autres avantages. D'autres risques se concrétisent également puisque nous apporterons des changements importants à nos établissements, à notre équipement et à nos procédés.

Atténuation du risque

La gestion de ces risques fait l'objet d'une surveillance approfondie, notamment grâce à des plans d'exécution détaillés, à une gestion intensive des projets et à un procédé de gestion des avantages. Des rapports périodiques sont préparés chaque mois à l'intention des cadres supérieurs, des comités de la haute direction et du Conseil d'administration. Les mécanismes d'examen à l'interne qui font partie de la structure de gestion du projet de Transformation postale comprennent le comité de Transformation postale (présidé par le chef de l'exploitation), un procédé de gestion du risque et une vérification interne. Les procédés de gestion des avantages sont mis en place pour faire le suivi des progrès et veiller à maximiser les avantages. Les répercussions sur les employés seront gérées grâce à des efforts considérables envers l'engagement des employés, à la formation et à des améliorations importantes en matière de sécurité et d'ergonomie. Les travaux de la phase

initiale ont été entrepris et sont en voie d'être opérationnels en 2010. Dans le cadre de notre plan actuel de Transformation postale, nous avons cerné le prochain volet de projets prioritaires, c'est-à-dire les projets les plus essentiels qui obtiendront un meilleur rendement du capital investi.

Structure de coûts inflexible

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 réagir rapidement face aux changements qui surviennent sur le marché. L'ensemble complexe de règles de travail que comporte cette convention limitent la capacité de Postes Canada à mettre en œuvre les changements. Les dispositions de la convention collective en matière de sécurité d'emploi et ses règles de travail négociées se traduisent par des coûts importants pour la Société. La convention actuelle prend fin au début de 2011.

Atténuation du risque

Les préparatifs pour la prochaine ronde de négociations avec le STTP ont commencé. Comme c'est le cas pour chaque ronde de négociations, les conditions de règlement recherchées seront celles qui respecteront les besoins financiers et opérationnels de Postes Canada. Nous continuerons aussi à trouver des façons de parvenir à une plus grande souplesse en ce qui concerne nos procédés de travail, tous en misant sur nos stratégies liées à l'engagement des employés.

La culture et les procédés nuisent à la modernisation

L'engagement de nos employés et une plus grande flexibilité opérationnelle sont deux facteurs essentiels qui permettent d'offrir un meilleur service à nos clients. Les pressions financières exercées, auxquelles viennent s'ajouter les répercussions de la récession sur les volumes de courrier et le régime de retraite, obligent Postes Canada à adopter une politique prudente en matière de gestion et de réduction des coûts. Ces réductions de coûts menacent l'engagement des employés à l'échelle de l'entreprise.

Atténuation du risque

Nous continuons à nous attaquer aux risques culturels en mettant en place davantage de communications avec nos employés. En outre, une meilleure visibilité des cadres supérieurs par des visites au personnel de première ligne et des forums régionaux avec le personnel des Opérations nous permet de mieux faire comprendre nos difficultés ainsi que la nécessité de procéder à une transformation de la Société.

5.3 Risques opérationnels

Santé et sécurité au travail

Les risques auxquels nos employés sont exposés en matière de santé et de sécurité lorsqu'ils exécutent leurs tâches dans nos lieux de travail ou lorsqu'ils desservent un itinéraire de livraison, constituent une préoccupation pour Postes Canada. Les principales préoccupations concernent le nombre d'accidents et de 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 et la sécurité des facteurs.

Atténuation du risque

Postes Canada s'efforce sans cesse d'éliminer ces risques et d'améliorer la sécurité par l'entremise de la Transformation postale, de l'examen de la sécurité dans le cadre des livraisons rurales et de la mise en œuvre de nombreuses initiatives en matière de santé et de sécurité. Afin de bien garder le cap et de promouvoir les efforts d'amélioration continue visant à réduire le nombre d'accidents subis par nos employés, nous investissons dans les programmes de santé et de sécurité, et ce, dans le cadre de la stratégie pluriannuelle axée sur la mise en place d'un leadership lié à la sécurité, sur la détermination, la prévention et le contrôle des dangers et sur la formation de nos employés. *D'autres renseignements sont donnés à la section 4.4 – Santé et sécurité en milieu de travail à la page 59.*

Sécurité du courrier et protection des renseignements personnels

Les infractions à la sécurité physique du courrier et à la protection des renseignements de nos clients, de nos entrepreneurs, de nos partenaires et de nos employés sont des préoccupations de la plus haute importance pour Postes Canada. Les Canadiens font confiance à Postes Canada pour assurer la livraison sécurisée d'environ 11 milliards d'articles de courrier chaque année. Cette confiance constitue un pilier très fort de l'image de marque de Postes Canada. Tout incident qui compromet la sécurité de Postes Canada pourrait occasionner des difficultés pour les clients et nuire fortement à la bonne réputation de la Société.

Atténuation du risque

La Société diffuse des bulletins détaillés portant sur la sécurité et a élaboré des politiques et des directives claires à l'intention de ses employés. De nombreuses mesures de sécurité physique sont en place pour protéger le courrier et les installations postales, notamment en ce qui a trait à la surveillance, au contrôle de l'accès et aux couches physiques de sécurité. Postes Canada poursuit la surveillance des activités et l'analyse des données afin de s'assurer que les ressources appropriées sont consacrées à la sécurité physique et technique. Ces ressources consacrées nous permettent de poursuivre l'amélioration de nos procédés, et ce, afin d'atténuer les risques liés à la sécurité et de protéger la vie privée. Nous procédons à des évaluations des répercussions sur la protection de la vie privée pour nous assurer que les nouvelles technologies, les systèmes d'information et les initiatives prises protègent efficacement les renseignements personnels. La mise en place de boîtes aux lettres renforcées, de dispositifs sécurisés sur les réceptacles et une nouvelle offre de livraison sécurisée des colis font partie des investissements réalisés récemment en vue de renforcer la sécurité. Nous respectons la Politique du gouvernement sur la sécurité relativement à la Gestion de la sécurité des technologies de l'information (GSTI). Afin d'atténuer les risques, nous procédons périodiquement à des vérifications sur la sécurité de l'information de nos produits à canaux multiples.

Continuité des activités

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, les pannes d'électricité et les pandémies.

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 des services postaux. Elle s'est également préparée à faire face à diverses situations, telles que des pandémies, des pannes d'équipement critique, des risques auxquels l'infrastructure électronique est exposée ainsi qu'à d'autres événements majeurs.

Viabilité environnementale

Les préoccupations des clients en matière d'environnement pourraient constituer une menace pour les revenus postaux et pour la réputation de Postes Canada. Ces préoccupations sont liées à la manière dont Postes Canada trie, transporte et livre le courrier, et s'appliquent également à l'ensemble de la chaîne de valeur du courrier. Les répercussions sur nos activités peuvent prendre plusieurs formes, y compris la baisse des volumes d'articles de publipostage et l'obligation de recourir à d'autres solutions de transport. En outre, l'apparition éventuelle de politiques législatives sur les émissions de carbone pourrait avoir des conséquences pour Postes Canada ou ses fournisseurs.

Atténuation du risque – Postes Canada

Dans le cadre de sa stratégie globale en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, Postes Canada prend des mesures pour composer avec ces enjeux environnementaux en investissant dans la Transformation postale, en réalisant d'autres investissements et en apportant des modifications à ses produits actuels. Les nouveaux bâtiments seront certifiés auprès du Système d'évaluation des bâtiments durables LEED, et Postes Canada remplacera progressivement son parc de véhicules actuel par des véhicules plus petits et plus éconergétiques entre 2010 et 2015. Nous nous engageons à améliorer sans cesse la façon dont nous menons nos activités grâce à des pratiques commerciales qui sont guidées par le respect de l'environnement et l'éthique et grâce à une surveillance étroite des tournants pris à l'échelle nord-américaine ou internationale en matière de législation sur les changements climatiques. Notre collaboration constante avec la International Post Corporation pour l'élaboration d'un système d'évaluation et de suivi environnemental nous permettra de surveiller nos propres émissions de gaz carbonique et les émissions produites par notre chaîne d'approvisionnement, grâce à une série d'indicateurs mondialement reconnus dans l'industrie. Cette collaboration nous aidera également à mieux comprendre l'incidence environnementale du courrier. Nous encourageons également l'industrie à adopter les meilleures pratiques écologiques en travaillant avec les expéditeurs afin de minimiser l'impact environnemental 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. Son parc compte 205 fourgonnettes pour les services de ramassage et de livraison et un véhicule de cinq tonnes en circulation. L'entreprise continue à chercher de nouvelles méthodes pour réduire les émissions grâce à de nouvelles technologies.

Attrition

Postes Canada, tout comme de nombreuses autres entreprises au Canada, est actuellement confrontée aux risques que représente l'attrition, à savoir des taux élevés de départ à la retraite et une augmentation du roulement volontaire provoquée par le resserrement du marché du travail pour des compétences spécialisées. Attendu que plus de la moitié des employés qui travaillent actuellement à temps plein quitteront la Société au cours des dix prochaines années, Postes Canada se trouve confrontée à un problème à long terme. Par conséquent, Postes Canada doit relever trois défis de taille qui en découlent : 1) suivre le rythme des demandes de recrutement afin de s'assurer qu'il y a suffisamment de ressources compétentes et formées pour maintenir la continuité des opérations en ce qui concerne le service, la qualité et les coûts; 2) mettre en place des programmes de formation et des outils de gestion des connaissances pour réduire les risques liés à la perte importante des connaissances, des compétences et de l'expérience; 3) recruter, perfectionner et conserver les talents en matière de leadership, lesquels sont indispensables pour permettre à la Société d'atteindre ses objectifs à long terme.

Atténuation du risque

Postes Canada s'efforce d'être un employeur de choix. Pour ce faire, elle a mis en place un cadre global de pratique exemplaire pour la planification stratégique de l'effectif, l'amélioration des conditions de travail et le renforcement des communications avec les employés. La Société gère activement les risques et les possibilités liés à l'attrition, et elle concentre ses efforts sur l'engagement des employés, l'image de marque en matière d'emploi et le recrutement, la formation professionnelle et le perfectionnement des compétences, le développement du leadership, le transfert des connaissances et la gestion des talents.

Risques juridiques

Postes Canada a déterminé qu'elle n'a pas à établir de provision pour les actions suivantes qui ont été déposées. Si la résolution ultime de ces actions diffère des évaluations et des hypothèses de la Direction, un rajustement pertinent de la situation financière de l'entreprise 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 %. Postes Canada et l'AFPC ont interjeté appel devant la Section de première instance de la Cour fédérale. En février 2008, cette dernière a accueilli la demande de révision judiciaire déposée par Postes Canada 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 canadienne des droits de la personne et l'AFPC ont fait appel de cette décision auprès de la Cour d'appel fédérale, qui a entendu l'appel les 3 et 4 novembre 2009. Le 22 février 2010, la Cour fédérale a annoncé sa décision de rejeter l'appel interjeté par l'AFPC et la Commission canadienne des droits de la personne. L'AFPC et la Commission disposent d'un délai de 60 jours de la date de la décision de la Cour d'appel pour obtenir la permission d'en appeler à la Cour suprême du Canada.

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

En octobre 2006, un recours collectif a été intenté devant la Cour supérieure de l'Ontario, alléguant que 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. Les interrogatoires préliminaires se poursuivent, et la cause devrait être entendue en 2011.

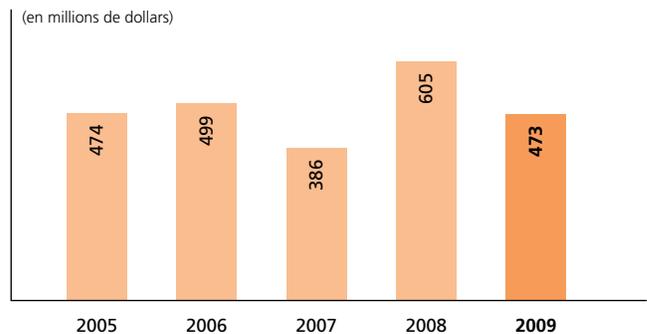
c) Services de transport aérien – Canadian North Inc.

Le 18 décembre 2007, la société aérienne Canadian North a déposé une déclaration selon laquelle Postes Canada n'a pas respecté ses obligations quant à la prestation de services de transport aérien auprès des collectivités éloignées du Nord dans le cadre du programme Aliments-poste. Canadian North réclame des dommages-intérêts de l'ordre de 75 millions de dollars, plus un million de dollars de dommages-intérêts punitifs. Les interrogatoires préliminaires devraient se dérouler au début de 2010.

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 473 millions de dollars au titre de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la fin de 2009, soit une baisse de 132 millions de dollars par rapport à 2008, principalement en raison de la reprise des cotisations pour services rendus au Régime de retraite de Postes Canada. D'un point de vue sectoriel, la baisse de 132 millions de dollars a été principalement accusée par le secteur Postes Canada (162 millions de dollars), laquelle a été partiellement compensée par une augmentation de 33 millions de dollars provenant du secteur Purolator.

6.2 Activités d'exploitation

(en millions de dollars)	2009	2008	Changement
Rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation	134	598	(464)

Les rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation de Postes Canada étaient de 134 millions de dollars en 2009, ce qui représente une baisse de 464 millions de dollars par rapport à 2008. Les rentrées de fonds provenaient principalement du secteur Postes Canada (85 millions de dollars) et du secteur Purolator (52 millions de dollars). La diminution des rentrées liées aux activités d'exploitation en 2009 était principalement attribuable à une diminution de 222 millions de dollars des fonds de roulement et à une augmentation de 225 millions de dollars des paiements effectués au titre des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi. L'augmentation des paiements au titre des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi est principalement attribuable au fait que les cotisations patronales n'ont été versées que pendant deux mois en 2008 contre une année entière en 2009. (En juillet 2007, les cotisations patronales ont cessé en raison de l'excédent affiché par le Régime de retraite de Postes Canada à ce moment-là, mais elles ont repris en novembre 2008 par suite de la baisse du rendement des actifs du régime en 2008.)

6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)	2009	2008	Changement
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	343	435	(92)

Les sorties de fonds liées aux activités d'investissement ont diminué de 92 millions de dollars en 2009, par rapport à 2008, ce qui est principalement attribuable aux changements suivants qui ont été opérés dans les activités d'investissement :

- La position nette consolidée de la Société en ce qui concerne les placements à court terme provenant d'opérations normales de gestion de la trésorerie a chuté de 48 millions de dollars en 2009, par rapport à une augmentation de 36 millions de dollars en 2008, soit une baisse de 84 millions de dollars d'une année à l'autre.
- Le produit de la vente d'immobilisations a augmenté de 25 millions de dollars.
- Les sorties liées aux acquisitions et aux cessions ont diminué de 12 millions de dollars.

La baisse des activités d'investissement a été compensée en partie par les éléments suivants :

- Les investissements dans les immobilisations ont augmenté de 21 millions de dollars, selon la répartition présentée au tableau ci-dessous.
- Les autres activités d'investissement ont augmenté de 8 millions de dollars.

Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)	2009	2008	Changement
Postes Canada	372	271	101
Purolator	41	117	(76)
Logistique	4	6	(2)
L'ensemble des autres secteurs et intersectoriel	(5)	(3)	(2)
Le Groupe Postes Canada	412	391	21

Les acquisitions d'immobilisations du Groupe Postes Canada ont augmenté de 21 millions de dollars en 2009 par rapport à 2008.

- Les acquisitions d'immobilisations du secteur Postes Canada ont augmenté de 101 millions de dollars en 2009 par rapport à 2008, en grande partie attribuable à l'accent continu mis sur la Transformation postale, ce qui s'est traduit par une augmentation de 115 millions de dollars des acquisitions d'immobilisations.

- Les acquisitions d'immobilisation du secteur Purolator ont totalisé 41 millions de dollars en 2009, soit une baisse de 76 millions de dollars par rapport à 2008. Comme Purolator entend continuer d'investir pour assurer son avenir, elle a établi ses priorités et concentrera ses efforts sur les secteurs qui amélioreront sa stratégie globale. En 2009, les investissements de Purolator étaient axés sur les objectifs suivants : l'achèvement de son plus récent centre automatisé à Richmond (C.-B.); le lancement de nouveaux lecteurs portatifs ergonomiques, lesquels permettront de promouvoir les futures améliorations technologiques; l'achèvement du projet de transformation du Centre de contact avec la clientèle, lequel fournit aux employés les outils permettant de mieux répondre aux besoins des clients et de renforcer les options du libre-service.

6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)	2009	2008	Changement
Rentrées de fonds liées aux activités de financement	77	56	21

Les rentrées de fonds liées aux activités de financement ont augmenté de 21 millions de dollars en 2009 (principalement pour le secteur Purolator), par rapport à 2008. Cette augmentation est principalement attribuable aux éléments suivants :

- Une augmentation des emprunts à long terme de l'ordre de 45 millions de dollars en 2009, par rapport à 2008, qui est principalement attribuable à une filiale qui a tiré 44 millions de dollars d'une facilité de crédit-bail au 31 décembre 2009;
- Une baisse de 22 millions de dollars du dividende versé à notre actionnaire.

Les hausses susmentionnées ont été compensées en partie par les éléments suivants :

- L'appui transitoire reçu 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 2009. Le financement de transition décroissant prendra fin en 2010.
- Le remboursement de la dette à long terme a augmenté de 20 millions de dollars.

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 (« BSIF »). Ces évaluations actuarielles ont pour but de déterminer la situation de capitalisation du régime, tant en présomption de solvabilité que de continuité du régime. Si l'évaluation actuarielle révèle un manque à gagner des éléments d'actif par opposition aux éléments du passif sur le plan de la continuité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestations*

de pension nous oblige à verser des cotisations 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.

Le 9 janvier 2009, le ministre des Finances a diffusé un document de travail relatif à l'amélioration du cadre régissant 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 octobre 2009, le ministre des Finances a présenté un projet de réforme portant sur le cadre législatif et réglementaire des régimes de retraite privés. La réforme proposée vise cinq objectifs principaux :

- réduire l'instabilité de la capitalisation pour les répondants de régimes à prestations déterminées;
- rehausser la protection pour les participants;
- permettre aux participants de négocier plus facilement les changements voulus à leurs conventions de régime de retraite;
- améliorer le cadre législatif et réglementaire des régimes de retraite à cotisations déterminées et à cotisations négociées;
- moderniser les règles relatives aux placements faits par les régimes de retraite.

Les mesures destinées à réduire l'instabilité de la capitalisation, en vue de permettre aux répondants de régime de mieux gérer leurs obligations en matière de capitalisation dans le cadre de l'ensemble de leurs activités commerciales, prévoient l'introduction d'une nouvelle norme pour établir des exigences minimales de capitalisation sur le plan de la solvabilité. La norme permettra aux répondants d'utiliser les ratios de solvabilité moyens du régime sur une période de trois ans, plutôt que sur l'exercice en cours, pour capitaliser le régime. Ces mesures leur permettront également de recourir aux lettres de crédit pour s'acquitter des cotisations de solvabilité jusqu'à concurrence de 15 % des actifs du régime et d'augmenter le seuil de l'excédent de la caisse du régime, en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, pour le faire passer de 10 % à 25 %. Les évaluations actuarielles devront être menées tous les ans, et ce, quelle que soit la situation financière du régime. Certains des changements proposés pourront être mis en œuvre par l'apport de modifications aux règlements en vigueur, tandis que d'autres nécessiteront qu'une loi soit présentée au Parlement. La date d'entrée en vigueur de ces changements est inconnue à l'heure actuelle.

L'évaluation actuarielle du Régime de retraite de Postes Canada a révélé un déficit sur le plan de la continuité de 1 211 millions de dollars et un déficit de solvabilité de 1 161 millions de dollars au 31 décembre 2008, comparativement à un excédent sur le plan de la continuité de 1 257 millions de dollars et à un excédent de solvabilité de 449 millions de dollars au 31 décembre 2007. En mars 2009, le BSIF a diffusé une spécification sur le calcul de l'actif aux fins de l'évaluation de la solvabilité d'un régime de retraite. Cette spécification prévoit que le lissage des actifs peut atteindre 110 % de la valeur marchande des actifs nets pour le service des prestations aux fins de la production des rapports actuariels. Jusqu'à présent, le BSIF ne limitait pas le rajustement actuariel de la valeur des actifs. En 2009, le Régime de retraite de Postes Canada a mis en œuvre la spécification du BSIF, ce qui a entraîné une reformulation rétrospective de la déclaration précédente de l'estimation actuarielle sur le plan de la continuité du 31 décembre 2008, à savoir le passage d'un excédent de 675 millions de dollars à un déficit de 1 211 millions de dollars.

La Société déposera le rapport d'évaluation actuarielle du Régime de retraite de Postes Canada au 31 décembre 2009, en se basant sur la législation en vigueur à cette date. En vertu de la législation existante, l'estimation actuelle de la position financière du Régime de retraite de Postes Canada au 31 décembre 2009, selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs, indique un excédent sur le plan de la continuité de 567 millions de dollars et un déficit de solvabilité d'environ 2 007 millions¹⁰ de dollars. Malgré un gain de 16,2 % des actifs du régime en 2009, ce qui est largement supérieur au taux de rendement prévu de 7,25 %, le déficit de solvabilité s'est aggravé au cours de l'exercice. Cette situation résultait de la baisse des taux d'actualisation, laquelle a eu pour effet d'augmenter la valeur actuelle des obligations futures du régime.

Selon l'estimation actuelle du déficit de solvabilité, la réintroduction du lissage des actifs et la législation actuellement en vigueur, la Société s'attend à effectuer des cotisations spéciales d'environ 450 millions de dollars au Régime de retraite de Postes Canada en 2010. Dans le cas où les mesures proposées relativement aux régimes de retraite entreraient en vigueur pour l'évaluation actuarielle en date du 31 décembre 2009, il se peut que la Société ait recours à une lettre de crédit pour s'acquitter partiellement des cotisations spéciales, jusqu'à concurrence du seuil proposé de 15 % des actifs du régime. L'utilisation d'une lettre de crédit permettrait de se substituer à l'obligation d'effectuer des cotisations spéciales au Régime de retraite de Postes Canada en 2010. La Direction prendra en considération la législation sous sa forme finale, la situation des liquidités du régime ainsi que les coûts et les avantages financiers afin de déterminer si elle doit donner suite à cette option, à supposer qu'elle soit possible.

¹⁰ Le déficit de solvabilité fondé sur la juste valeur des actifs du régime se chiffre à environ 3 370 millions de dollars.

Compte tenu de l'excédent affiché par le régime de retraite 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 en octroyant un congé de cotisations pour services rendus. En novembre 2008, nous avons repris le versement des cotisations pour services rendus au Régime de retraite de Postes Canada se chiffrant à 61 millions de dollars en 2008. Le total de nos cotisations pour services rendus au Régime de retraite de Postes Canada atteignait 269 millions de dollars en 2009. Le montant estimé des cotisations pour services rendus versées en 2010 s'élève à 340 millions de dollars environ.

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 en présomption de solvabilité que de continuité du régime. *Consulter la section 9.1 – Principales estimations comptables, à la page 84.*

6.6 Liquidités et ressources en capital

Postes Canada gère des capitaux s'élevant à 1 933 millions de dollars composés des éléments suivants : avoir du Canada, dette à long terme et autre obligation financière à long terme.

Au 31 décembre (en millions de dollars)	2009	2008
Avoir du Canada	1 787	1 507
Dette à long terme	130	74
Autre obligation financière à long terme	16	19
Total des capitaux	1 933	1 600

La *Loi sur la Société canadienne des postes*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* (les « Lois ») et les directives émises en vertu des 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, tout en offrant un niveau de service qui réponde aux besoins de la population du Canada. Le cadre stratégique pluriannuel de 1998 a été remplacé par un nouveau cadre financier ayant pour objectif d'assurer l'autosuffisance financière de la Société.

Étant donné le niveau critique et considérable d'investissement que doit entreprendre Postes Canada dans le cadre de la Transformation postale, un cadre financier doit refléter l'évolution de la situation financière au fur et à mesure que la Société gère les différentes phases d'investissements. Il s'agit notamment des phases suivantes : une phase d'investissement pendant laquelle l'investissement est à son plus haut niveau; une phase de transition pendant laquelle le niveau d'investissement commence à diminuer et où l'entreprise commence à profiter des avantages de la Transformation postale; une phase d'état permanent pendant laquelle la nature de l'investissement est plus axée sur le maintien et où les avantages sont pleinement réalisés. Le nouveau cadre financier établit des ratios visés en matière de rentabilité, de levier financier, de liquidités et de versement de dividende pour chacune des trois phases d'investissement à venir. Pendant la période de réalisation du Plan quinquennal, le nouveau cadre financier respecte les ratios visés par la phase d'investissement.

En plus des éléments clés de l'autonomie financière mentionnés ci-dessus, les objectifs de la Société quant à la gestion des capitaux sont les suivants : 1) fournir des liquidités suffisantes pour soutenir nos obligations financières ainsi que notre plan d'exploitation et notre plan stratégique; 2) maintenir notre capacité financière et notre accès aux facilités de crédit afin d'appuyer le développement futur de l'entreprise.

Liquidités

Postes Canada a besoin de liquidités suffisantes pour financer ses activités quotidiennes. La Direction considère qu'il est prudent de toujours conserver un minimum de 200 millions de dollars de liquidités disponibles immédiatement à cette fin.

En 2009, comme dans les années passées, les opérations et les fonds accumulés ont fourni les liquidités requises pour soutenir ses obligations financières et financer nos exigences en matière de capital ainsi que nos exigences stratégiques. Au début de l'exercice, la Société affichait un montant de 1 059 millions de dollars en équivalents de trésorerie et en titres négociables (y compris les fonds réservés) qui est passé à 886 millions de dollars à la fin de l'exercice. *Comme l'indique la section 6.5 – Régime de retraite de Postes Canada à la page 68*, les cotisations spéciales recouvrées grâce à la suspension des cotisations pour services rendus s'élevaient à 161 millions de dollars en 2007 et à 212 millions de dollars en 2008. Les fonds qui n'ont pas été versés au régime ont été réservés et serviront à verser les cotisations spéciales futures au régime ou aideront à respecter les exigences futures précises en matière de flux de trésorerie, en ce qui a trait à des projets importants visant à renouveler la capacité d'exploitation future de la Société. Ces fonds réservés s'élevaient à 351 millions de dollars au début de l'exercice 2009, puis ils ont diminué pour passer à 143 millions de dollars à la fin de l'exercice, étant donné que des fonds ont été utilisés pour financer des projets importants au cours de l'année. Les prévisions indiquent que les liquidités en équivalents de trésorerie et en titres négociables (y compris les fonds réservés) continueront de diminuer en 2010, à mesure que des fonds seront utilisés pour financer d'importantes acquisitions d'immobilisations liées à la Transformation postale et pour effectuer des cotisations spéciales au régime de retraite.

Comme l'indique la section 4.5 – Infrastructure – Postes Canada, à la page 60, nos projets d'investissements pour les cinq prochains exercices, exigent des investissements en immobilisations d'environ 2,3 milliards de dollars, dont 1,4 milliard de dollars pour appuyer la Transformation postale et 900 millions de dollars à l'appui des activités continues. Ces investissements, combinés aux exigences de capitalisation du régime de retraite et au ralentissement prévu à moyen terme pour les rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation, signifient que la Société doit accéder aux marchés financiers dans les années à venir. Au cours de l'exercice, la Direction tiendra compte de facteurs tels que les conditions du marché des crédits, la fluctuation des taux d'intérêt et les révisions des mouvements de trésorerie prévus en 2010 et en 2011 pour déterminer le montant des titres de créances à long terme qu'elle émettra en 2010. Postes Canada veillera à maintenir des liquidités suffisantes en tout temps en accédant aux marchés financiers, en établissant des marges de crédit d'exploitation ou en recourant à d'autres moyens, au besoin.

Accès aux marchés financiers

Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, le secteur Postes Canada peut emprunter jusqu'à 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. En vertu de la *Loi de crédits n° 3 pour 1996-1997*, les emprunts à un autre organisme que le Trésor du gouvernement du Canada étaient limités à 300 millions de dollars. Toutefois, la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, qui a reçu la sanction royale le 15 décembre 2009, a augmenté cette limite à 2,5 milliards de dollars.

Les emprunts du Groupe Postes Canada s'élevaient à 130 millions de dollars au 31 décembre 2009. Même si la Société ne comptait que 19 millions de dollars en marges de crédit bancaires non utilisées au 31 décembre 2009, la Direction estime qu'elle peut subvenir à tous ses besoins de financement en temps opportun, et ce, jusqu'à concurrence de la limite de financement de sources externes de 2,5 milliards de dollars, en établissant de nouvelles marges de crédit bancaires, en accédant aux marchés financiers pour la dette à long terme ou le papier commercial ou en ayant recours à des solutions de financement spécialisées, notamment le crédit-bail.

Les filiales et la coentreprise de la Société ont également accès à des facilités de financement s'élevant à 200 millions de dollars au 31 décembre 2009. De ce montant, 69 millions de dollars ont été tirés (25 millions de dollars à des fins d'exploitation et 44 millions de dollars pour l'achat d'équipement); ce montant a été transformé en contrats de location-acquisition en 2009. Les modalités des facilités de financement existantes des filiales pourraient limiter les prêts et les répartitions en amont pour la Société.

L'adoption de cette mesure pour financer le plan d'investissement, le régime de retraite et les autres exigences opérationnelles grâce à des emprunts importants constitue une nouvelle approche pour la Société en vue de répondre au besoin financier pour exécuter un investissement important dans l'infrastructure à un moment où les produits d'exploitation connaissent un ralentissement à moyen terme. Nous établirons un plan de financement détaillé conforme aux *Lignes directrices concernant la gestion des risques financiers* émises par le ministre des Finances à l'intention des sociétés d'État et qui précisent les formulaires, les calendriers, les montants, les durées et les coûts d'emprunt prévus. La Société est convaincue que les mesures de surveillance pertinentes sont en place pour veiller à ce que les activités d'emprunt soient adéquates et abordables. 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. De plus, les modalités détaillées de chaque emprunt doivent être approuvées par le ministre des Finances.

Dividendes

Conformément au cadre stratégique pluriannuel de 1998, la Société a versé par le passé à son actionnaire un dividende annuel de 40 % du bénéfice net consolidé de l'exercice précédent. Cependant, la Société n'a pas versé de dividende en 2009 en ce qui a trait aux bénéfices de 2008. Le gouvernement du Canada a approuvé la proposition de la Société de ne pas verser de dividendes en 2010 en ce qui a trait aux bénéfices de 2009. Les dividendes versés au cours des cinq dernières années se sont chiffrés à 208 millions de dollars.

(en millions de dollars)	2009	2008	2007	2006	2005
Bénéfice net consolidé	281	90	54	119	199
Versement de dividende	0	22	47	80	59

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	2009				
	Disponibles à la vente	Détenus à des fins de transaction	Prêts et créances	Autres éléments de passif	Total
Actif financier					
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 7)	–	473	–	–	473
Titres négociables (note 7)	–	270	–	–	270
Créances (note 6)	–	–	586	–	586
Titres réservés (note 7)	638	16	–	–	654
Autres éléments d'actif (note 7)	–	4	–	–	4
	638	763	586		1,987
Passif financier					
Éléments ne portant pas intérêt* (note 6)	–	–	–	720	720
Dettes à long terme (note 13)	–	–	–	130	130
				850	850

* 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.

Nota : Les renvois aux notes indiqués ci-dessus se rapportent aux états financiers consolidés de la Société pour 2009.

Postes Canada fait face à divers risques liés aux instruments financiers. Les placements sont détenus à titre de liquidités 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, y compris 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 de façon fiable et ne font pas l'objet d'un risque important.

Les placements sont considérés comme étant disponibles à la vente ou détenus à des fins de transaction. Au fond, 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 ou, dans le cas des titres réservés autres que les titres illiquides, en prolongeant les termes jusqu'à l'échéance afin de mieux satisfaire certaines obligations à long terme au titre des avantages complémentaires de retraite auxquelles ils doivent se

conformer à l'externe. La durée maximale dans le portefeuille était de dix ans au 31 décembre 2009 (92 jours en 2008). L'augmentation du terme jusqu'à échéance est attribuable à l'utilisation accrue de la Société, à titre de stratégie de gestion du risque, des termes plus grands jusqu'à échéance pour les titres réservés.

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 1 % des taux d'intérêt, toutes autres variables étant maintenues au niveau actuel, augmente ou diminue la valeur des titres réservés (à l'exception des billets du véhicule d'actifs cadres 2) de 35 millions de dollars, ce qui a une incidence importante sur la juste valeur des placements de la Société au 31 décembre 2009. Une telle fluctuation de la valeur pourrait être partiellement compensée par la fluctuation de certaines obligations à long terme au titre des avantages complémentaires de retraite.

La dette à long terme de 130 millions de dollars (74 millions de dollars en 2008) comprend des titres de créance à taux fixe sans options de remboursement anticipé, une facilité de crédit offrant un taux préférentiel variable plus 1,5 % et des obligations découlant des contrats de location-acquisition.

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, un panier de monnaies comprenant le dollar américain, 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'incidence significative sur le bénéfice net. Les pertes de change nettes comprises dans le bénéfice s'élevaient à 5 millions de dollars en 2009 (13 millions de dollars en gains de change nets en 2008).

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 instables, 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 sont 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. S'il existe un marché animé, 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 2 millions de dollars (9 millions de dollars en 2008). *Consulter la note 7 afférente aux états financiers consolidés à la page 121.*

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. Les montants que l'USPS doit recevoir ou verser sont établis de manière indépendante, conformément à l'entente bilatérale conclue entre la Société canadienne des postes et l'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.

a) Billets du véhicule d'actifs cadres 2 (« VAC 2 »)

Le 21 janvier 2009, sous la surveillance de la Cour supérieure de justice de l'Ontario et conformément à la proposition du comité panaméricain des investisseurs, les programmes de papier commercial adossés à des actifs (PCAA) non bancaires ont été restructurés en vertu de l'Accord de Montréal. Au moment de la restructuration, la Société a choisi de recevoir diverses catégories de billets VAC 2 ayant une valeur nominale équivalente de 38 millions de dollars et une juste valeur estimative de 22 millions de dollars. Au 31 décembre 2009, la valeur comptable des billets VAC 2 a été rajustée à une juste valeur estimative de 20 millions de dollars (22 millions de dollars en 2008). *Des détails supplémentaires au sujet des billets VAC 2 sont fournis dans la note 7 afférente aux états financiers consolidés à la page 121.*

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que l'entreprise ne puisse pas respecter ses obligations financières lorsqu'elles deviennent exigibles. La Société gère le risque de liquidité en maintenant une réserve-encaisse pertinente, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt dans la réserve, en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels et en mettant sans cesse en correspondance les profils d'échéance de l'actif et du passif financiers. 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 les gouvernements ou par des entreprises, conformément aux politiques approuvées par le *Conseil d'administration*. *Les liquidités sont expliquées davantage à la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 70.*

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, à l'exclusion des éléments courants ne portant pas intérêt. Pour obtenir d'autres renseignements, consulter *les notes 13 et 16 afférentes aux états financiers consolidés, aux pages 136 et 139 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 %)	38	6	11	11	10
Obligations locatives	55	12	19	19	5
Éléments de passif à long terme**	25	–	25	–	–
Contrats de location-exploitation***	1 109	143	230	143	593
Obligations contractuelles de la Transformation postale****	306	114	163	29	–
Total	1 588	275	448	202	663

* 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.

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

6.9 Opérations entre parties apparentées

Tel qu'il est décrit dans la *note 19 afférente aux états financiers consolidés à la page 143*, 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 Passif éventuel

Dans le cours normal des activités commerciales, nous avons conclu des ententes d'indemnisation prévue 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, ses dirigeants et certains employés. Ces conventions ne contiennent généralement aucune limite précise en ce qui concerne notre responsabilité d'indemnisation et, par conséquent, il n'est pas possible d'estimer notre passif éventuel en vertu de ces conventions. Aucun montant n'a été cumulé dans nos états financiers consolidés en ce qui a trait à ces indemnités.

Au moment de l'expiration ou de la résiliation 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 certaines obligations et conventions liées à ces éléments d'actif. Il n'est pas possible, pour l'instant, de déterminer la valeur des éléments d'actif utilisés sur une base réservée ni la valeur comptable des obligations contractuelles au moment de l'expiration ou de la résiliation des conventions. Par conséquent, aucun montant n'a été cumulé dans nos états financiers consolidés.

7 Situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2008

(en millions de dollars)

ACTIF	2009	2008	Changement	%	Explication du changement
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 7)	473	605	(132)	(21,9) %	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 67.
Titres négociables (note 7)	270	103	167	162,8 %	Principalement des équivalents de trésorerie arrivés à maturité réinvestis dans des titres négociables pour améliorer le rendement.
Créances	586	575	11	1,8 %	Principalement des créances augmentées provenant de règlements internationaux pour Postes Canada et des créances augmentées pour le Groupe SCI inc.
Impôts à recouvrer	69	7	62	838,5 %	Principalement attribuable à un remboursement prévu des acomptes provisionnels de Postes Canada et de Purolator pour 2009 ainsi qu'à un remboursement prévu généré par le report rétrospectif d'une perte pour Postes Canada.
Charges payées d'avance	74	71	3	3,6 %	Principalement attribuable à l'augmentation des charges payées d'avance pour Postes Canada et Innovaposte.
Tranche à court terme de l'actif d'impôts futurs (note 8)	25	23	2	12,7 %	Principalement attribuable à l'augmentation nette des écarts temporaires entre les provisions et les éléments de passif à court terme de Postes Canada.
Total de l'actif à court terme	1 497	1 384	113	8,1 %	
Titres réservés (note 7)	654	862	(208)	(24,1) %	Principalement attribuable à la réduction des liquidités soumises à restrictions à l'interne pour financer les activités de transformation.
Immobilisations corporelles (note 9)	2 047	1 881	166	8,8 %	Principalement des acquisitions d'immobilisations de Postes Canada et de Purolator pour la transformation et le renouvellement en plus de l'amortissement.
Immobilisations incorporelles (note 9)	169	153	16	10,8 %	Principalement des biens logiciels.
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite (note 10)	1 335	898	437	48,8 %	Principalement attribuable aux cotisations de l'employeur versées pendant l'exercice et aux charges négatives au titre des prestations de retraite de 2009 en raison de la modification des taux d'actualisation à la fin de l'exercice précédent, ce qui a eu une incidence sur les charges de l'exercice en cours.
Actif d'impôts futurs (note 8)	179	270	(91)	(33,8) %	Principalement attribuable à la diminution nette des écarts temporaires quant aux immobilisations, aux obligations au titre des avantages sociaux futurs et aux actifs du Régime de pension agréé de Postes Canada.
Écart d'acquisition (note 11)	125	124	1	1,0 %	Attribuable au paiement imprévu effectué en 2009 relativement à l'acquisition de AMG Group par le Groupe SCI inc. en 2007.
Autres actifs (note 12)	23	19	4	22,9 %	Attribuable principalement à une augmentation des actifs disponibles à la vente.
Total de l'actif	6 029	5 591	438	7,8 %	

Situation financière (suite)

(en millions de dollars)

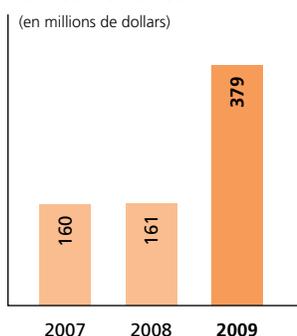
PASSIF ET AVOIR	2009	2008	Changement	%	Explication du changement
Créditeurs et charges à payer	413	469	(56)	(11,9) %	Principalement la baisse des créditeurs clients en raison de la diminution des dépenses.
Salaires et avantages sociaux à payer	575	509	66	12,9 %	Principalement l'augmentation des coûts de réorganisation et des salaires à payer pour le délai moyen de règlement.
Impôts à payer	2	16	(14)	(88,2) %	Principalement attribuable à la baisse nette des impôts à payer par Postes Canada, Purolator et Innovaposte.
Produits reportés	142	145	(3)	(2,1) %	Diminution du nombre de paiements préalables des services par les clients et du report pour les ventes d'empreintes, laquelle est partiellement compensée par l'augmentation du report pour les ventes de timbres et de colis.
Mandats-poste en circulation	37	42	(5)	(11,9) %	Principalement une réduction de la provision relative au taux de change pour les mandats-poste en dollar américain et une augmentation de la réserve pour mandats-poste non encaissés.
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an (note 13)	10	0	10	2 547,1 %	Augmentation de 7 millions de dollars pour le remboursement de capital par une filiale pour un contrat de location-acquisition et de 3 millions de dollars pour le remboursement de capital par Postes Canada pour du matériel informatique loué.
Total du passif à court terme	1 179	1 181	(2)	(0,2) %	
Dette à long terme (note 13)	120	74	46	63,5 %	Principalement attribuable à une filiale qui a tiré 44 millions de dollars d'une facilité de crédit-bail au 31 décembre 2009.
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (note 10)	2 835	2 722	113	4,2 %	Principalement attribuable aux coûts associés aux indemnités des accidents du travail prévus par les régimes postérieurs à l'emploi ainsi qu'aux soins médicaux prévus par les régimes complémentaires de retraite offerts par Postes Canada, lesquels sont partiellement compensés par les paiements d'avantages sociaux effectués pendant l'exercice pour les avantages en question.
Passif d'impôts futurs (note 8)	36	30	6	17,5 %	Principalement attribuable aux augmentations liées aux différences temporaires des paiements d'avantages sociaux courus et des immobilisations de Purolator.
Autres passifs à long terme	43	51	(8)	(15,6) %	Principalement attribuable à la diminution des produits reportés du Groupe SCI inc. ainsi qu'à la réduction des autres passifs à long terme de Purolator.
Total du passif	4 213	4 058	155	3,8 %	
Part des actionnaires sans contrôle	29	26	3	11,6 %	Intérêts minoritaires sur le bénéfice net de Purolator.
Avoir du Canada	1 787	1 507	280	18,6 %	Bénéfice net consolidé de 281 millions de dollars provenant principalement de Postes Canada et de Purolator.
Total du passif et de l'avoir du Canada	6 029	5 591	438	7,8 %	

8 Résultats d'exploitation

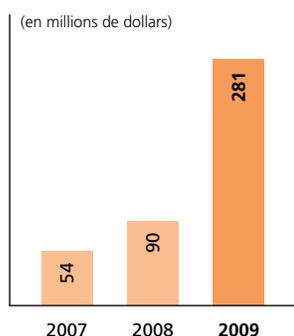
Examen détaillé de notre rendement financier en 2009

8.1 Tendances consolidées

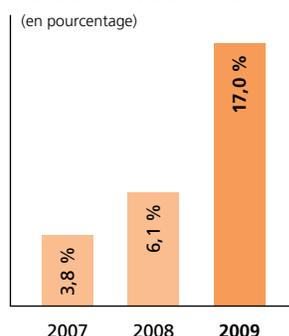
Bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices



Bénéfice net consolidé



Rendement de l'avoir



8.2 Résultats d'exploitation consolidés

État consolidé des résultats

Augmentation (diminution)

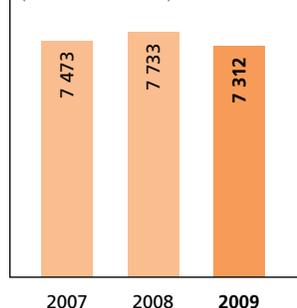
(en millions de dollars)	2009	2008	Changement	%
Produits d'exploitation	7 312	7 733	(421)	(5,1) %
Charges d'exploitation	6 955	7 594	(639)	(8,4) %
Bénéfice d'exploitation	357	139	218	155,0 %
Produits (charges) hors exploitation	22	22	0	1,1 %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	379	161	218	134,3 %
Charge d'impôts sur les bénéfices	95	67	28	41,8 %
Part des actionnaires sans contrôle	3	4	(1)	(30,0) %
Bénéfice net	281	90	191	210,4 %
Rendement de l'avoir	17,0 %	6,1 %	10,9 %	

Le Groupe Postes Canada a enregistré un bénéfice net consolidé de 281 millions de dollars en 2009, soit une augmentation de 191 millions de dollars par rapport à 2008. Malgré une chute importante des produits occasionnée par la récession de 2009, le bénéfice d'exploitation a augmenté de 218 millions de dollars, principalement en raison de la capacité de la Société à compenser le manque à gagner en revenus par des mesures de compression des coûts et de la diminution des charges au titre des avantages sociaux futurs (principalement attribuable à l'augmentation des taux d'actualisation utilisés pour le calcul actuariel).

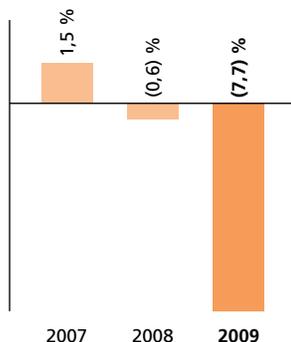
Produits d'exploitation consolidés

Produits d'exploitation

(en millions de dollars)



Croissance du volume



Les produits d'exploitation ont diminué de 421 millions de dollars, soit 5,1 %, en 2009, par rapport à 2008, ce qui est en grande partie attribuable au déclin des volumes à l'échelle de toutes les principales gammes de produits dans le secteur Postes Canada ainsi qu'à la diminution des revenus générés par le supplément pour carburant et des revenus associés à la manutention et à l'expédition dans le secteur Purolator. Les détails des produits d'exploitation sont présentés ci-après par secteur.

Charges d'exploitation consolidées

Les charges d'exploitation ont diminué de 639 millions de dollars, soit 8,4 %, par rapport à 2008, ce qui est en grande partie attribuable aux activités de compression des coûts, à la restructuration organisationnelle, aux compressions des dépenses discrétionnaires, à la baisse des volumes, aux économies opérationnelles et à une réduction du coût au titre des avantages sociaux futurs pour le secteur Postes Canada, laquelle est liée en grande partie à une augmentation du taux d'actualisation à des fins comptables. Les détails des charges d'exploitation sont présentés ci-après par secteur.

Produits (charges) hors exploitation consolidés

Les produits hors exploitation étaient stables en 2009 comparativement à 2008, ce qui est principalement attribuable à la baisse des revenus d'investissement compensés en partie par l'augmentation des gains de la vente d'immobilisations et la réduction des dépenses de Purolator en raison des évaluations périodiques du régime d'actionnariat des employés.

Charges d'impôts sur les bénéfices consolidées

Les charges d'impôts sur les bénéfices consolidées ont augmenté de 28 millions de dollars, soit 41,8 %, ce qui est en grande partie attribuable à une augmentation importante du bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de Postes Canada. De plus, la disparité entre les taux d'imposition à court et à long termes ainsi que l'utilisation de pertes non constatées en 2008 ont également contribué à l'augmentation.

8.3 Résultats d'exploitation par secteur

L'année 2009 a été l'une des plus difficiles que nous ayons connues, des déclins ayant été enregistrés dans la plupart des secteurs par rapport à 2008, exception faite du secteur Postes Canada, dont le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices a augmenté de 253 millions de dollars.

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

(en millions de dollars)	2009	2008	2007	2006	2005
Postes Canada	319	66	78	99	250
Purolator	53	91	84	69	57
Logistique	9	13	6	(1)	(7)
L'ensemble des autres secteurs	15	15	8	2	(5)
Intersectoriel et non réparti	(17)	(24)	(16)	(3)	(13)
Le Groupe Postes Canada	379	161	160	166	282

8.4 Secteur Postes Canada

La contribution du secteur Postes Canada aux résultats consolidés de 2009 s'élève à 319 millions de dollars à titre de bénéfices avant charge d'impôts sur les bénéfices, ce qui représente une augmentation de 253 millions de dollars par rapport à 2008.

Les pressions négatives sur la croissance des produits provoquées par le ralentissement économique ont été atténuées quelque peu par des mesures rigoureuses de compression des coûts et des économies au chapitre des opérations, qui ont réduit les charges de 540 millions de dollars. Un autre élément ayant une incidence sur les résultats est une réduction du coût au titre des avantages sociaux futurs du secteur Postes Canada, principalement sans effet sur la trésorerie, liée en grande partie à une augmentation du taux d'actualisation utilisé à des fins comptables (271 millions de dollars imprévus). Puisque les taux d'actualisation sont déterminés en fonction des conditions du marché et qu'ils peuvent changer considérablement à l'avenir, la grande partie de la réduction en 2009 d'un exercice à l'autre du coût des avantages sociaux futurs des employés n'est pas un indicateur du niveau prévu de ce coût à l'avenir.

La chute des bénéfices hors exploitation était principalement attribuable à une baisse des revenus d'investissement et des revenus de dividendes plus faibles de la part de nos filiales, lesquels sont compensés en partie par des gains plus élevés issus de la vente d'immobilisations.

Postes Canada – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2009	2008	Changement	%
Produits d'exploitation	5 840	6 108	(268)	(4,0) %
Charges d'exploitation	5 560	6 088	(528)	(8,7) %
Bénéfice d'exploitation	280	20	260	1 334,8 %
Produits (charges) hors exploitation	39	46	(7)	(17,0) %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	319	66	253	384,1 %

Produits d'exploitation

Postes Canada a généré des produits d'exploitation de 5 840 millions de dollars en 2009, ce qui représente une baisse de 268 millions de dollars, soit 4,0 %, par rapport à 2008. Les volumes étaient à la baisse pour toutes les gammes de produits. La baisse des revenus de 268 millions de dollars comprend une chute de 86 millions de dollars pour le secteur Courrier transactionnel, une baisse de 43 millions de dollars pour le secteur Colis, une baisse de 123 millions de dollars pour le secteur Marketing direct et une chute de 16 millions de dollars pour les autres services.

	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)			
	2009	2008	Changement	%	2009	2008	Changement	%
Courrier transactionnel								
Régime intérieur et courrier de départ	3 024	3 108	(84)	(2,3) %	4 829	5 045	(216)	(3,9) %
Courrier d'arrivée	124	126	(2)	(1,2) %	246	274	(28)	(9,8) %
Total – Courrier transactionnel	3 148	3 234	(86)	(2,3) %	5 075	5 319	(244)	(4,2) %
Colis								
Régime intérieur et courrier de départ	1 128	1 164	(36)	(2,7) %	115	122	(7)	(5,8) %
Courrier d'arrivée	140	147	(7)	(4,4) %	33	37	(4)	(10,6) %
Total – Colis	1 268	1 311	(43)	(2,9) %	148	159	(11)	(6,9) %
Marketing direct								
Médiaposte avec adresse	569	635	(66)	(10,1) %	1 301	1 503	(202)	(13,1) %
Médiaposte sans adresse	380	399	(19)	(4,3) %	3 640	4 061	(421)	(10,0) %
Poste-publications ^{MC}	259	289	(30)	(9,9) %	471	522	(51)	(9,4) %
Autres	100	108	(8)	(6,9) %	37	56	(19)	(34,1) %
Total – Marketing direct	1 308	1 431	(123)	(8,2) %	5 449	6 142	(693)	(10,9) %
Autres revenus	116	132	(16)	(11,4) %	–	–	–	–
Total	5 840	6 108	(268)	(4,0) %	10 672	11 620	(948)	(7,8) %

Courrier transactionnel

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Courrier transactionnel en 2009, lesquels se chiffrent à 3 148 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : Poste-lettres du régime intérieur (2 836 millions de dollars), courrier international de départ (146 millions de dollars), courrier d'arrivée du régime international (124 millions de dollars) et autres (42 millions de dollars).

Le total des produits pour ce secteur en 2009 était inférieur de 86 millions de dollars à celui de 2008. Cette érosion des produits représente une baisse sur douze mois de 2,3 %. La baisse de revenus est attribuable à une réduction de volumes de 4,2 % par rapport à l'exercice précédent en raison de la récession; elle a été partiellement compensée par une augmentation du revenu moyen par article de 2,7 %. Voici en quoi consistent les changements d'un exercice à l'autre, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les revenus générés par le service Poste-lettres ont chuté de 78 millions de dollars, soit 2,3 %, par rapport à 2008. Ce déclin des revenus est attribuable à la baisse de volume de 4,0 %, ce qui est partiellement compensé par des majorations tarifaires puisque le revenu moyen par article a augmenté de 2,4 %.

- Les revenus liés au courrier de départ du régime international ont augmenté de 1 million de dollars, soit 1,2 %, par rapport à l'exercice précédent en raison d'une amélioration de 2,5 % enregistrée pour les volumes de courrier de départ.
- Les revenus liés au courrier d'arrivée du régime international (revenus liés à l'affranchissement recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leur courrier au Canada) étaient inférieurs de 2 millions de dollars, soit 1,2 %, à ceux de l'exercice précédent en raison d'une baisse de volumes de 9,8 % attribuable à la récession, surtout en ce qui a trait aux envois en provenance des États-Unis. Cette baisse a été partiellement compensée par des majorations tarifaires puisque le revenu moyen par article a augmenté de 6,0 %.
- Les revenus des autres services du secteur Courrier transactionnel ont diminué de 7 millions de dollars, soit 14,5 %, par rapport à 2008.

Colis

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Colis en 2009, lesquels se chiffrent à 1 268 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : colis du régime intérieur (887 millions de dollars), colis de départ du régime international (193 millions de dollars), colis d'arrivée du régime international (140 millions de dollars) et autres (48 millions de dollars).

Le total des produits générés par ce secteur a chuté de 43 millions de dollars, soit 2,9 %, par rapport à celui de 2008. Ce déclin de revenus est attribuable à une baisse de volume de 6,9 %, ce qui est compensé en partie par une augmentation du revenu moyen par article de 4,2 %. Les changements d'un exercice à l'autre sont expliqués ci-dessous par catégorie de produits :

- Les revenus des colis du régime intérieur ont diminué de 26 millions de dollars, soit 2,5 %, par rapport à 2008. Ce déclin de revenus était accompagné d'une baisse de volumes de 5,8 %. Ces baisses étaient principalement attribuables à la récession, à une forte diminution des volumes des produits à traitement prioritaire, comme Xpresspost, à une croissance insuffisante liée aux envois commerciaux à tarifs concurrentiels du service Colis accélérés, ainsi qu'à une diminution des revenus générés par le supplément pour carburant.
- Les revenus du service de colis de départ du régime international ont diminué de 7 millions de dollars, soit 3,2 %, par rapport à l'exercice précédent. Une réduction correspondante de 6,2 % des volumes de colis de départ s'explique par la conjoncture économique défavorable aux États-Unis.
- Les revenus du service de colis d'arrivée du régime international ont diminué de 7 millions de dollars, soit 4,4 %. Le déclin des revenus en 2009 était attribuable à une réduction des volumes de 10,6 %, laquelle a été partiellement compensée par une augmentation de 6,5 % du revenu moyen par article.
- Les revenus des autres services ont connu une baisse de 3 millions de dollars, soit 4,6 %, par rapport à 2008.

Marketing direct

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Marketing direct en 2009, lesquels se chiffrent à 1 308 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : Médiaposte avec adresse (569 millions de dollars), Médiaposte sans adresse (380 millions de dollars), Poste-publications (259 millions de dollars) et autres (100 millions de dollars).

Dans l'ensemble, les revenus générés par le secteur Marketing direct en 2009 ont chuté de 123 millions de dollars, soit 8,2 %, par rapport à l'exercice précédent. La baisse des revenus était en partie compensée par une augmentation de 2,7 % du revenu moyen par article. Le total des volumes a diminué de 10,9 %, tendance signalée pour tous les produits de base. La récession a eu une incidence substantielle sur les budgets publicitaires et continue d'engendrer des déclinés dans tous les secteurs clés de l'industrie en 2009. 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 publipostage comparativement aux exercices précédents. Voici un résumé des changements d'un exercice à l'autre, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les revenus du service Médiaposte avec adresse ont diminué de 66 millions de dollars, soit 10,1 %, par rapport à 2008. Cette chute de revenus était attribuable à l'érosion du volume sur douze mois de 13,1 %, laquelle a été compensée par une augmentation de 3,5 % du revenu moyen par article.
- Les revenus du service Médiaposte sans adresse ont diminué de 19 millions de dollars, soit 4,3 %, par rapport à l'exercice précédent. Ce déclin des revenus était principalement attribuable à une réduction des volumes de 10,0 %, laquelle a été partiellement compensée par une augmentation de 6,3 % du revenu moyen par article.
- Les revenus générés par le service Poste-publications ont diminué de 30 millions de dollars, soit 9,9 %, par rapport à l'exercice précédent. La baisse des revenus est attribuable à la diminution de volumes de 9,4 % ainsi qu'à une réduction de 0,6 % du revenu moyen par article en raison d'une réduction du poids moyen par article.
- Les autres revenus du secteur Marketing direct ont chuté de 8 millions de dollars, soit 6,9 %, par rapport à 2008.

Autres produits

Les autres produits ont diminué de 16 millions de dollars, soit 11,4 %, en 2009 par rapport à 2008. La hausse du dollar canadien s'est traduite par une perte sur devises étrangères de 5 millions de dollars provenant de règlements avec des administrations postales étrangères (comparativement à un gain sur devises étrangères de 9 millions de dollars en 2008).

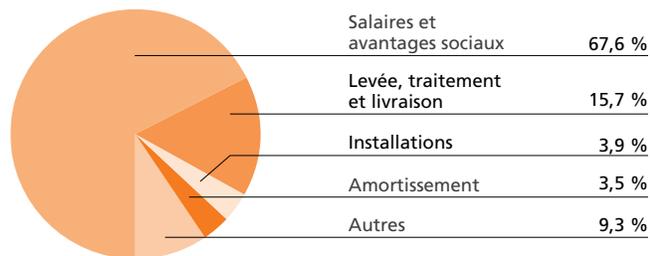
Charges d'exploitation

En 2009, les charges d'exploitation du secteur Postes Canada se sont chiffrées à 5 560 millions de dollars, soit une baisse de 528 millions de dollars ou de 8,7 % par rapport à l'exercice précédent.

(en millions de dollars)	2009	2008	Changement	%
Salaires	3 294	3 318	(24)	(0,7) %
Avantages sociaux	462	785	(323)	(41,1) %
Total des salaires et des avantages sociaux	3 756	4 103	(347)	(8,4) %
Levée, traitement et livraison	872	936	(64)	(6,8) %
Installations	219	217	2	0,7 %
Amortissement	196	191	5	2,7 %
Autres	517	641	(124)	(19,4) %
Total	5 560	6 088	(528)	(8,7) %

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 67,6 % du total des charges d'exploitation, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre de nos activités.

Charges d'exploitation – 2009



Charges d'exploitation	2009	2008	2007
Salaires et avantages sociaux	67,6 %	67,4 %	68,6 %
Levée, traitement et livraison	15,7 %	15,4 %	11,3 %
Installations	3,9 %	3,6 %	3,6 %
Amortissement	3,5 %	3,1 %	3,0 %
Autres	9,3 %	10,5 %	13,5 %

Salaires

Les charges au titre des salaires ont diminué de 24 millions de dollars, soit 0,7 %, par rapport à 2008, en dépit des coûts de restructuration et des augmentations salariales régulières d'une valeur de 41 millions de dollars. En mettant l'accent sur les améliorations de la qualité et des procédés, vu que les volumes de courrier étaient à la baisse en 2009, la Société a été en mesure de réduire les coûts de main-d'œuvre en diminuant la taille de l'effectif par l'entremise d'une restructuration organisationnelle et de l'attrition et en ayant moins recours aux employés temporaires et aux heures supplémentaires, ce qui s'est traduit par une

réduction de 4,6 millions des heures payées dans nos opérations de levée, de traitement et de livraison.

Avantages sociaux

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2009	2008	Changement	%
Prestations de retraite	(126)	131	(257)	(196,2) %
Prestations de soins de santé des retraités	138	219	(81)	(37,1) %
Autres avantages sociaux futurs	86	96	(10)	(11,0) %
Intérêts sur les actifs réservés	(7)	(10)	3	33,4 %
Financement de transition	(56)	(81)	25	30,8 %
Total des avantages sociaux futurs	35	355	(320)	(90,3) %
Avantages sociaux des employés actifs	425	430	(5)	(1,0) %
Autres charges	2	0	2	269,5 %
Charges nettes au titre des avantages sociaux	462	785	(323)	(41,1) %

Les charges nettes au titre des avantages sociaux ont diminué de 323 millions de dollars, soit 41,1 %, par rapport à 2008. Les détails sont présentés ci-dessous.

- Le coût au titre des prestations de retraite n'ayant aucun effet sur la trésorerie était inférieur de 257 millions de dollars, soit 196,2 %, à celui de 2008, principalement en raison d'une augmentation du taux d'actualisation, qui est passé de 5,6 % à 7,5 %.
- Le coût au titre des prestations de santé des retraités n'ayant aucun effet sur la trésorerie a chuté de 81 millions de dollars, soit 37,1 %, principalement en raison d'une augmentation du taux d'actualisation, qui est passé de 5,5 % à 7,6 %.
- Le coût au titre des avantages sociaux futurs a diminué de 10 millions de dollars, soit 11 %, principalement en raison des taux d'actualisation plus élevés en 2009 comparativement à ceux en 2008.
- Le coût au titre des avantages sociaux a été en partie compensé par les intérêts réalisés sur les actifs réservés, qui ont affiché un déclin de 3 millions de dollars, soit 33,4 %, par rapport à l'exercice précédent. La chute en 2009 était attribuable à un taux de rendement considérablement moins élevé pour les instruments du marché monétaire et à taux fixe.
- La baisse du coût au titre des avantages sociaux futurs est aussi attribuable au financement de transition versé par le gouvernement du Canada, lequel a diminué de 25 millions de dollars, soit 30,8 %, en 2009. Comme l'explique la note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 108, 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 prendra fin en 2010.

- Le coût au titre des avantages sociaux pour les employés actifs a diminué de 5 millions de dollars, soit 1,0 %, en 2009, comparativement à l'exercice précédent, en raison de la réduction du nombre d'employés actifs et de l'élimination de la prime du Régime d'assurance-maladie de l'Alberta.

Levée, traitement et livraison

Le coût lié aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance a diminué de 64 millions de dollars, soit 6,8 %, par rapport à 2008.

- Les frais de transport ont baissé de 34 millions de dollars en raison des initiatives d'amélioration continue et d'une réduction des coûts du carburant.
- Le coût lié aux services de livraison en milieu rural a diminué de 12 millions de dollars, ce qui est attribuable en grande partie à la réduction de la sous-traitance d'entrepreneurs pour desservir les itinéraires ruraux en raison des niveaux de dotation plus élevés.
- Les services automobiles ont enregistré une baisse de 6 millions de dollars, surtout en raison de la réduction des coûts du carburant.
- Les règlements internationaux ont également enregistré une baisse de 6 millions de dollars en raison de la diminution des volumes de courrier de départ.
- Le coût lié à la livraison en milieu urbain a chuté de 4 millions de dollars, surtout en raison des volumes plus faibles et du contrôle des coûts.

Installations

Le coût lié aux installations a augmenté de 2 millions de dollars pour passer à 219 millions de dollars, soit une augmentation de 0,7 %, en raison principalement des augmentations liées à l'entretien et aux réparations.

Amortissement et dépréciation

Le coût lié à l'amortissement a augmenté de 5 millions de dollars pour se chiffrer à 196 millions de dollars, soit une augmentation de 2,7 %, par rapport à 2008, ce qui s'explique principalement par l'augmentation des acquisitions d'immobilisations. Cette augmentation a été compensée par la modification de l'estimation de la durée de vie utile des véhicules qui a réduit les charges liées à l'amortissement de 11 millions de dollars.

Autres charges

Le total des autres charges, qui comprennent les dépenses liées aux programmes, aux technologies de l'information, à l'administration et à la vente au détail ainsi que les autres coûts, a diminué de 124 millions de dollars, soit 19,4 %, en raison de la mise en œuvre des initiatives de réduction et de compression des coûts en 2009.

8.5 Secteur Purolator

La contribution du secteur Purolator au bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices de 2009 s'est élevée à 53 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 38 millions de dollars par rapport à 2008.

Purolator – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2009	2008	Changement	%
Produits d'exploitation	1 433	1 567	(134)	(8,2) %
Charges d'exploitation	1 380	1 472	(92)	(6,2) %
Bénéfice d'exploitation	53	95	(42)	(43,9) %
Produits (charges) hors exploitation	(0)	(4)	4	83,4 %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	53	91	(38)	(41,7) %

Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation de Purolator ont diminué de 134 millions de dollars, soit 8,2 %, en 2009 par rapport à 2008. Ce déclin était principalement attribuable au défi que présentent la conjoncture économique et la concurrence féroce, qui ont occasionné une baisse des volumes dans divers secteurs d'activité et une diminution des revenus générés par le supplément pour carburant. Les revenus ont également été touchés par les changements liés aux comportements des clients (qui optent pour un service de livraison à délai plus long plutôt qu'un service express et qui passent d'un service par avion à un service de surface).

Les revenus de Purolator Freight^{MC} étaient stables par rapport à l'exercice précédent. Le secteur Purolator É.-U., par contre, a été touché par un ralentissement économique plus marqué aux États-Unis et a enregistré un déclin important en ce qui a trait à ses volumes. La collaboration entre Purolator et Postes Canada a continué à contribuer aux synergies dans les volumes du fret aérien.

En raison du défi que présente la conjoncture économique, le maintien des niveaux de service demeure une priorité. La valeur de la marque de Purolator est fondée sur le service prioritaire de cette entreprise et servira de base à la croissance future à mesure que l'économie se rétablit.

Charges d'exploitation

En 2009, les charges d'exploitation ont chuté de 92 millions de dollars, soit 6,2 %, par rapport à 2008. En raison de la baisse de revenus, Purolator a concentré ses efforts sur la compression des coûts en 2009. Les principaux éléments sur lesquels elle a mis l'accent sont les salaires, les coûts liés au transport routier et ceux liés au transport aérien, de la manière expliquée ci-dessous :

- Purolator a réduit les effectifs de l'équipe de direction et a recentralisé ses efforts. Les coûts liés au transport routier ont été réduits grâce à la diminution des prix du carburant, au regroupement des charges, à la réduction des trajets et à l'emploi de trains routiers.
- Les coûts de transport aérien ont été réduits partiellement en raison d'un déclin des volumes, de la diminution des prix du carburant et de la réalisation d'économies dans le réseau aérien. Purolator Freight et Purolator É.-U. ont réduit leurs coûts pour faire face au déclin des volumes.

8.6 Secteur Logistique

Le secteur Logistique comprend les résultats financiers consolidés du Groupe SCI. La contribution du secteur Logistique au bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices de 2009 s'est élevée à 9 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 4 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent.

Logistique – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2009	2008	Changement	%
Produits d'exploitation	151	156	(5)	(3,2) %
Charges d'exploitation	141	143	(2)	(1,8) %
Bénéfice d'exploitation	10	13	(3)	(24,5) %
Produits (charges) hors exploitation	(1)	0	(1)	(154,3) %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	9	13	(4)	(27,8) %

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

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2009	2008	Changement
Groupe SCI	10	14	(4)
Autres	(1)	(1)	0
Total pour le secteur	9	13	(4)

Groupe SCI (SCI)

Le rendement financier de SCI a baissé en 2009, son bénéfice net avant charge d'impôts sur les bénéfices se chiffrant à 10 millions de dollars, soit une baisse de 4 millions par rapport à 2008.

Les produits d'exploitation ont diminué de 5 millions, ce qui était principalement attribuable aux réductions des volumes d'envois des clients et à l'attrition liée aux comptes. Il est à noter qu'il y a eu un changement relativement à la constatation des produits d'un client de transport en 2009. Au cours des exercices précédents, les produits de ce client étaient constatés sous forme de montant net, mais, en raison de modifications apportées au contrat, les produits ont été constatés sous forme de montant brut. Ce changement a ajouté 6,5 millions de dollars aux produits de 2009 et n'a eu aucune incidence sur les gains. En 2009, 37 % des revenus de SCI provenaient de son client le plus important (40 % en 2008).

Les charges d'exploitation ont affiché une baisse de 2 millions de dollars en 2009 par rapport à 2008. Cette baisse était attribuable à une réduction des dépenses d'exploitation pour l'approvisionnement des entrepôts, de même qu'à une réduction des services professionnels. Cette réduction a été compensée par un programme de réorganisation de la main-d'œuvre indirecte de l'entreprise de l'ordre de 0,5 million de dollars, ainsi que par des dépenses de transport accrues en raison d'un changement apporté à la constatation des produits, comme il est indiqué ci-dessus.

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, la part proportionnelle qui revient à la Société des produits d'Innovaposte est éliminée par les charges d'exploitation des autres secteurs à la consolidation des états. Les charges d'exploitation indiquées dans les états financiers consolidés de la Société comprennent la part proportionnelle qui lui revient des dépenses liées à ces services qui se chiffrent à environ 153 millions de dollars (158 millions de dollars en 2008).

L'ensemble des autres secteurs – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2009	2008	Changement	%
Produits d'exploitation	168	176	(8)	(4,4) %
Charges d'exploitation	153	162	(9)	(5,3) %
Bénéfice d'exploitation	15	14	1	1,6 %
Produits (charges) hors exploitation	0	1	(1)	(79,9) %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	15	15*	(0)	(1,7) %

* Le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 2008 comprend une perte de 1 million de dollars de PCIL.

Innovaposte

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2009	2008	Changement	%
Produits d'exploitation	168	173	(5)	(2,3) %
Charges d'exploitation	153	158	(5)	(3,1) %
Bénéfice d'exploitation	15	15	0	1,9 %
Produits (charges) hors exploitation	0	1	(1)	(80,8) %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	15	16	(1)	(3,6) %

Le rendement financier d'Innovaposte en 2009 était stable comparativement à celui de l'exercice précédent, son bénéfice net avant charge d'impôts sur les bénéfices se chiffrant à 15 millions de dollars.

Les produits d'exploitation ont diminué de 5 millions de dollars, principalement en raison des revenus inférieurs en matière de soutien de l'infrastructure et de développement d'applications de la part de Postes Canada. Les charges d'exploitation ont diminué de 5 millions de dollars en 2009, par rapport à 2008. Cette baisse est principalement attribuable aux réductions des dépenses administratives et de l'effectif.

9 Principales estimations comptables et évolution des politiques comptables

Examen des estimations comptables cruciales et des changements de politiques comptables en 2009 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 108*. 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 les actifs incorporels 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 108*. 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 pourraient avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés.

En 2009, la Direction a entrepris une évaluation de la durée de vie utile restante prévue de ses grandes catégories d'actif, afin de cadrer plus étroitement avec les exigences de la Norme internationale d'information financière IAS 16, *Immobilisations corporelles*. À la suite de cet examen, la vie utile estimée de plusieurs classes de véhicules a été prolongée dans une optique prospective en 2009. Le but de ces prolongations est de mieux faire aligner la méthode d'amortissement sur la tendance d'utilisation des véhicules. Ces changements apportés aux estimations ont permis de réduire de 11 millions de dollars les charges liées à l'amortissement en 2009 et de 6 millions de dollars en 2010.

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 éponger 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 à 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 lorsqu'il est probable que les faits déterminants se produisent, mais que le montant de la perte n'est pas prévisible ou lorsqu'il y a une possibilité raisonnable que la perte ultime dépassera la provision consignée. 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 16 afférente aux états financiers consolidés à la page 139*.

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 consolidés 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 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 d'augmentation salariale moyenne à long terme de 3 % est utilisée.

- **Prime de rendement d'équipe** – Il est présumé que la Prime de rendement d'équipe, comprise dans les gains ouvrant droit à pension du régime de retraite principal du Groupe, est versée à un taux de paiement de 100 %.
- **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 gains et les pertes actuariels nets non constatés qui ont trait aux régimes à prestations déterminées fondés sur les années de service 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 ils 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 à prestations déterminées conditionnés par des faits sont amortis sur la durée moyenne des obligations respectives sans l'utilisation de la limite de 10 %.

Dans la note 10 afférente aux états financiers consolidés à la page 127 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.

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

Changement d'hypothèse		
(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Changement du taux d'actualisation de 50 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux prestations de retraite	(97)	107
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations de retraite constituées	(865)	964
Changement du rendement prévu sur les actifs des régimes de 50 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux prestations de retraite	(75)	75

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 50 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux soins de santé	(6)	9
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations constituées liées aux soins de santé	(139)	156
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	60	(38)
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations constituées liées aux soins de santé	330	(263)

D'autres renseignements sur nos charges et nos obligations annuelles sont donnés à la *note 10 afférente aux états financiers consolidés à la page 127*.

Impôts sur les bénéfices

La Société est assujettie à des impôts sur les bénéfices dans de nombreuses juridictions et un jugement important est nécessaire pour déterminer les charges fiscales estimatives. Il y a un grand nombre de transactions et de calculs pour lesquels la détermination de l'impôt ultime est incertaine pendant le cours normal des activités. La Société constate les éléments de passif pour les 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 bénéfices 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 fonction des montants inscrits dans les états financiers consolidés 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 8 afférente aux états financiers consolidés à la page 125*.

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 le revenu 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 bénéfices 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 au 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.

Adoption de nouvelles normes comptables

Le Groupe Postes Canada a adopté, de façon prospective, les normes comptables suivantes de l'ICCA, à compter du 1^{er} janvier 2009.

Écarts d'acquisition et actifs incorporels

Au début de l'exercice 2009, la Société a adopté les recommandations du chapitre 3064 de l'ICCA, *Écarts d'acquisition et actifs incorporels*, qui a remplacé le chapitre 3062 de l'ICCA, *Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels*, et le chapitre 3450, *Frais de recherche et de développement*. Le Conseil des normes comptables (CNC) de l'ICCA 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 nouvelles directives et les directives modifiées précisent que les coûts engagés pour l'acquisition ou le développement de ressources incorporelles ne peuvent être reportés que s'ils ont trait à un élément qui répond à la définition d'un actif incorporel. Le rattachement des charges aux produits ne s'applique qu'à l'imputation du coût d'un actif incorporel qui est utilisé pour générer des produits sur de multiples exercices. Le chapitre 3064 présente des directives exhaustives sur les critères de constatation des dépenses comme actifs incorporels. Ces recommandations adoptées n'ont pas eu d'incidence sur les résultats financiers.

Risque de crédit et juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers

En janvier 2009, le Comité sur les problèmes nouveaux (« CPN ») de l'ICCA a publié l'abrégé n° 173, *Risque de crédit et juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers* (CPN-173). Selon l'abrégé, il faut tenir compte du risque de crédit propre à l'entité et du risque de crédit de la contrepartie (des contreparties) dans la détermination de la juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers, notamment les instruments dérivés. Cet abrégé du CPN n'a pas eu d'incidence sur notre situation financière ou nos résultats d'exploitation.

Informations à fournir sur la juste valeur et le risque de liquidité – Modifications apportées au chapitre Instruments financiers – informations à fournir

En juin 2009, l'ICCA a modifié le chapitre 3862, *Instruments financiers – informations à fournir*, afin d'améliorer les informations à fournir au sujet de l'évaluation de la juste valeur et du risque de liquidité. En vertu du chapitre 3862, tous les instruments financiers évalués à leur juste valeur doivent maintenant être classés selon une hiérarchie à trois niveaux qui sont décrits ci-dessous, aux fins de la présentation des informations. Chaque niveau est fondé sur la transparence des données d'entrée utilisées pour évaluer la juste valeur des actifs et des passifs :

- Niveau 1 – données d'entrée concernant les prix cotés non ajustés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques;
- Niveau 2 – données d'entrée, autres que les prix cotés inclus dans les données d'entrée de niveau 1, qui sont observables soit directement, soit indirectement;
- Niveau 3 – données d'entrée importantes qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables mais qui sont utilisées dans les techniques d'évaluation de la juste valeur des instruments.

La détermination de la juste valeur et la hiérarchie des justes valeurs qui en résulte nécessitent l'utilisation de données de marché observables lorsqu'elles sont disponibles. La classification des instruments financiers est fondée sur le plus bas niveau de données d'entrée significatives à l'évaluation de la juste valeur. Les modifications n'ont une incidence que sur nos informations à fournir. Voir la *note 7(b) afférente aux états financiers consolidés* à la page 122.

Dépréciation de la valeur des actifs financiers – Modifications apportées au chapitre Instruments financiers – comptabilisation et évaluation

En août 2009, l'ICCA a publié diverses modifications apportées au chapitre 3855, *Instruments financiers – comptabilisation et évaluation*, et au chapitre 3025, *Prêts douteux*, pour modifier les catégories dans lesquelles la classification de certains instruments de dette est requise ou permise et, dans certaines circonstances, pour reprendre les pertes de valeur d'actifs financiers disponibles à la vente comptabilisées au cours des exercices antérieurs. Ces modifications n'ont pas eu d'incidence importante sur les résultats d'exploitation actuels de la Société ni sur sa situation financière.

Modifications comptables pour les exercices à venir

Regroupements d'entreprises, États financiers consolidés et Participations ne donnant pas le contrôle

En janvier 2009, le CNC a publié pour l'ICCA le chapitre 1582, *Regroupements d'entreprises*, le chapitre 1601, *États financiers consolidés*, et le chapitre 1602, *Participations ne donnant pas le contrôle*, qui ont remplacé les anciens chapitres 1581, *Regroupements d'entreprises*, et 1600, *États financiers consolidés*. Le chapitre 1582 s'applique aux regroupements d'entreprises éventuels pour lesquels la date d'acquisition se situe au début du premier exercice annuel ouvert le 1^{er} janvier 2011 ou à une date ultérieure. Une application antérieure est permise, mais les chapitres 1601 et 1602 doivent aussi s'appliquer.

Le chapitre 1582 représente l'équivalent canadien de la Norme internationale d'information financière IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*. Selon les nouvelles recommandations, il faut évaluer les acquisitions d'immobilisations conformément à la juste valeur des immobilisations acquises et des dettes prises en charge, y compris la part des actionnaires sans contrôle et les passifs éventuels. Les coûts d'acquisition sont constatés au moment où ils sont engagés.

Pris collectivement, les chapitres 1601 et 1602 remplacent l'ancien chapitre 1600. Le chapitre 1601 définit les normes pour l'établissement des états financiers consolidés et est conforme aux dispositions correspondantes du chapitre 1600. Le chapitre 1602 est conforme aux dispositions correspondantes de la Norme internationale d'information financière IAS 27, *États financiers consolidés et individuels*, et définit les normes pour la comptabilisation, dans les états financiers consolidés établis postérieurement à un regroupement d'entreprises, de la participation sans contrôle dans une filiale. Le chapitre 1602 présente de nombreux changements, notamment :

- Les participations sans contrôle sont maintenant présentées comme un élément distinct des capitaux propres plutôt qu'être présentées entre le passif et les capitaux propres dans le bilan.
- Les participations sans contrôle ne sont plus comptabilisées en réduction du bénéfice net et du total du résultat étendu; elles sont plutôt présentées comme un élément distinct des capitaux propres dans l'état des résultats, ce qui indique que le bénéfice net est réparti entre les actionnaires de la société mère et les participations sans contrôle en fonction de leur participation économique respective. Cette répartition est aussi comptabilisée dans l'état du résultat étendu.

Postes Canada considérera l'adoption anticipée de ces chapitres, avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2010, en cas de regroupements d'entreprises en 2010, afin de mieux respecter les Normes internationales d'information financière (« IFRS ») et d'atténuer l'incidence de l'adoption des IFRS à la date de transition, soit le 1^{er} janvier 2011. Conformément aux dispositions transitoires, ces chapitres seront appliqués prospectivement, à l'exception des exigences de présentation touchant les participations sans contrôle, qui doivent être appliquées rétrospectivement. L'adoption de ces chapitres n'a pas eu une incidence importante sur les états financiers consolidés de la Société, mais donnera lieu aux reclassements susmentionnés des participations sans contrôle.

9.3 Normes internationales d'information financière (« IFRS »)

Convergence avec les 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^{er} janvier 2011. En octobre 2009, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public a approuvé une modification du champ d'application des normes comptables pour le secteur public, qui confirme que les entreprises publiques seront tenues de suivre les IFRS pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011. Par conséquent, la Société (qui répond à la définition actuelle d'une entité ayant l'obligation de rendre des comptes publiquement) se conformera aux IFRS dans ses états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011. Ces états financiers comprendront l'état de la situation financière d'ouverture au 1^{er} janvier 2010 et des renseignements comparatifs complets pour 2010.

Aperçu du plan de transition aux IFRS

En 2008, nous avons élaboré et mis en œuvre un plan de transition aux IFRS pour appuyer le passage des PCGR canadiens 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. Un comité directeur sur les IFRS a aussi été créé pour assurer une surveillance et donner un aperçu du procédé de transition aux IFRS dans son ensemble. 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, terminée en 2008, était axée sur la planification et la détermination rapide des problèmes. 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. De plus, nous procédons à la mise au point de la phase d'évaluation détaillée et nous mettrons l'accent sur les activités de mise en œuvre au cours de l'exercice 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 à la page 89 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 2009
<p>Préparation des états financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repérage des différences entre les politiques comptables des PCGR du Canada et des IFRS • Sélection des politiques courantes selon les IFRS • Sélection des choix d'adoption pour la première occasion • Mise au point du format de présentation des états financiers et des informations à fournir • Préparation de l'état de la situation financière d'ouverture selon les IFRS 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des principales différences effectuée en 2008. • Évaluation détaillée exécutée au sujet de la plupart des choix de rapports, des choix de politiques, des choix d'adoption pour la première occasion et des choix de mise en œuvre. • Analyse des décisions relatives à l'exemption des choix d'adoption pour la première occasion et considération des coûts et des avantages de chaque exemption avec un certain nombre de conclusions tirées et de décisions à prendre au cours du premier semestre de 2010. • Présentation des états financiers respectant les exigences IAS 1 et IFRS 1 et préparation de l'état de la situation financière d'ouverture selon les IFRS en cours.
<p>Expertise liée à la présentation de l'information financière : Définir et présenter le niveau d'expertise adéquat au sujet des IFRS pour chacun des groupes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Équipe principale des finances • Cadres supérieurs et Conseil d'administration, notamment le Comité de vérification • Personnel affecté aux opérations 	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs séances de formation technique ont été offertes à l'équipe principale des finances. • Les mises à jour périodiques de l'état ont été fournies aux cadres supérieurs, au Conseil d'administration et au Comité de vérification. • Plusieurs séances d'information sur les enjeux liés à la mise en œuvre ont été menées avec le personnel clé affecté aux opérations et les autres secteurs fonctionnels. • Les besoins en matière de formation sont constamment à l'étude et continueront d'être comblés en 2010, au besoin.
<p>Technologie de l'information : Assurer la conformité de la technologie de l'information aux IFRS dans tous les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changements apportés au traitement systématique • Modifications/mises à niveau des logiciels • Date des saisies de transition (IFRS 1) • Collecte de données en vue de la divulgation • Portée de la trousse de regroupement • Procédé de contrôle du budget, du plan et des prévisions 	<ul style="list-style-type: none"> • L'incidence de la conversion sur les systèmes de comptabilité a été évaluée. • Des plans détaillés ont été élaborés pour permettre la réalisation de l'ensemble des mises à niveau des systèmes et des changements nécessaires. • Les spécifications relatives aux exigences des systèmes supplémentaires et aux délais connexes ont été confirmées auprès d'Innovaposte, le fournisseur de TI/SI. • Tous les changements importants apportés aux systèmes sont en cours à la date du bilan (et exécutés avant la publication du rapport annuel de 2009). • Les autres changements mineurs apportés aux systèmes seront mis au point avant la conversion aux IFRS. • Les répercussions liées à la planification et à l'établissement des budgets à l'interne sont à l'étude.
<p>Contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière : Définir et mettre en œuvre tous les changements nécessaires à la conception et au fonctionnement du contrôle interne des rapports financiers en vue d'en maintenir l'intégrité et de produire des rapports de façon satisfaisante à la suite de la transition aux IFRS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les changements apportés à la conception et au fonctionnement du contrôle interne des rapports financiers en raison de la transition aux IFRS sont en cours. • Aucune modification importante n'est prévue pour l'instant.
<p>Procédures et contrôles liés à la présentation de l'information financière : 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 d'en maintenir l'intégrité et de produire des rapports de façon satisfaisante à la suite de la transition aux IFRS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les changements apportés aux procédures et aux contrôles liés à la présentation de l'information financière sont définis à mesure que chaque norme est examinée et seront mis en œuvre en 2010.
<p>Principales activités : Évaluer les répercussions des IFRS sur les principales activités, notamment les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Régimes de rémunération • Dispositions et exigences en matière de financement • Autres dispositions contractuelles et juridiques • Acquisitions d'immobilisations • Principaux ratios 	<ul style="list-style-type: none"> • L'incidence de l'adoption des IFRS sur les obligations contractuelles et les autres dispositions contractuelles a été évaluée. • Aucun problème de conformité considérable n'a été soulevé pour l'instant. • L'évaluation de l'incidence sur les régimes de rémunération est en cours.

Incidence de l'adoption des IFRS

Aperçu

La première adoption des IFRS exige que la Société réévalue ses politiques comptables actuelles et qu'elle apporte les changements nécessaires ou qu'elle prenne des décisions pour veiller à ce que la politique propre à chaque secteur respecte les exigences des IFRS. Ces politiques constitueront le fondement permanent de la comptabilité pour la Société. L'adoption pour la première occasion exige également que, au moment de l'application initiale, ces politiques soient appliquées rétrospectivement en fonction de certains choix ou secteurs visés où l'application prospective est permise ou requise. Les commentaires suivants traitent de la façon dont les politiques comptables de la Société pourraient changer au moment de la transition aux IFRS et de l'incidence prévue de ces changements. Les changements apportés à l'état de la situation financière d'ouverture pourraient également nécessiter l'établissement du passif et de l'actif d'impôts futurs connexes en fonction des différences entre la valeur comptable de l'actif et du passif des IFRS et les assiettes fiscales correspondantes.

Principales différences

Les IFRS représentent un cadre fondé sur des principes qui est semblable à celui des PCGR du Canada. Toutefois, il existe des différences importantes dans certains secteurs dont les exigences en matière de constatation, de mesure et de présentation des informations financières sont différentes. Par conséquent, la transition aux IFRS entraînera la modification de certaines politiques comptables actuellement utilisées par la Société par rapport à celles qui s'avéreront nécessaires en vertu des IFRS. Pour l'instant, les principales différences définies correspondent aux éléments suivants :

- immobilisations corporelles;
- avantages du personnel (y compris les régimes de retraite);
- dépréciation d'actifs;
- provisions, passifs éventuels et actifs éventuels.

Le traitement comptable de notre coentreprise, Innovaposte, pourrait également être modifié à la suite des résultats du projet actuel du CNCI portant sur les coentreprises.

Première adoption des IFRS

L'application initiale des IFRS exige que la Société respecte l'exigence IFRS 1, *Première adoption des IFRS* (« IFRS 1 »), pour la préparation de ses états financiers. Bien que l'exigence générale de IFRS 1 soit l'application rétrospective, elle est assujettie à certaines exemptions facultatives offrant une solution de rechange pour la mise en œuvre. La Société n'a pas encore mis au point les décisions concernant tous les choix d'adoption pour la première occasion, mais elle s'attend à mettre en application les exemptions facultatives dans les secteurs suivants :

- regroupement d'entreprises;
- immobilisations corporelles (juste valeur à la transition pour les actifs sélectionnés);
- contrats de location (« IFRIC 4 – Déterminer si un accord contient un contrat de location »);
- incidence de la fluctuation des taux de change étrangers;
- instruments financiers – Comptabilisation et évaluation;
- coûts d'emprunt.

Tel qu'indiqué l'an dernier, les secteurs susmentionnés représentent notre évaluation en fonction des renseignements disponibles à l'heure actuelle. À mesure que les procédures de transition aux IFRS sont exécutées, il est possible que d'autres secteurs soient définis et que d'autres détails concernant les différences relevées jusqu'à présent soient mis à la disposition de la Direction et fournis par la suite.

Incidence des exemptions facultatives et des politiques comptables

Les informations à fournir suivantes mettent l'accent sur les rajustements importants des exemptions facultatives nécessaires, à effectuer dès l'adoption des normes IFRS, afin de fournir un état de la situation financière d'ouverture, ainsi que des politiques comptables importantes, requises ou prévues, qui devront être appliquées par la Société et qui seront considérablement différentes des politiques comptables actuellement en vigueur.

Immobilisations corporelles

L'adoption des normes IFRS nécessite le respect de l'IAS 16, *Immobilisations corporelles* (« IAS 16 »). Bien que cette norme permette de choisir entre le modèle de réévaluation et le modèle de coûts, la Société continuera d'appliquer le modèle de coûts, conformément à sa politique comptable actuelle.

La Société prévoit appliquer l'exemption facultative offerte en vertu de la norme IFRS 1 à la juste valeur de certains bâtiments au 1^{er} janvier 2010. En fonction des renseignements disponibles à ce jour, cela entraînera une diminution nette de la valeur comptable de ces actifs et, par conséquent, une diminution de la participation d'ouverture liée aux normes IFRS. Ainsi, la valeur de la dépréciation requise en vertu des normes IFRS, liée à de tels actifs, sera inférieure à celle qui serait imputée aux bénéficiaires en vertu des PCGR du Canada.

La dépréciation des immobilisations corporelles suivra les exigences de l'IAS 36, *Dépréciation d'actifs* (« IAS 36 »). Bien que certains des concepts de l'IAS 36 soient conformes aux PCGR du Canada, l'IAS 36 nécessite que les dépréciations précédentes soient reprises dans les exercices ultérieurs, dans certains cas, à l'exception de l'écart d'acquisition. L'incidence de cette exigence dépendra des événements futurs.

Regroupements d'entreprises

La norme IFRS 3, *Regroupements d'entreprises* (« IFRS 3 »), est substantiellement harmonisée avec la directive canadienne portant sur le même sujet, qui pourrait être adoptée le 1^{er} janvier 2011 ou avant cette date. La norme IFRS 3 pourrait être appliquée rétroactivement ou de façon prospective à partir du 1^{er} janvier 2010. Nous prévoyons adopter la norme IFRS 3 de façon prospective et, par conséquent, le regroupement d'entreprises précédant la date de transition ne sera pas redéfini. Conformément à l'exemption facultative qui permet une application prospective, un test de dépréciation de l'écart d'acquisition sera effectué le 1^{er} janvier 2010.

Avantages sociaux

Avantages postérieurs à l'emploi (appelés avantages complémentaires de retraite en vertu des PCGR du Canada)

Constataion des gains et des pertes actuariels

Les gains et les pertes actuariels surviennent à la suite de l'évolution de la valeur des obligations au titre des prestations constituées et des actifs des régimes, en raison de différences entre les résultats et les prévisions, et à cause de changements dans les hypothèses actuarielles. L'IAS 19, *Avantages du personnel* (« IAS 19 ») permet à l'entité de constater immédiatement les gains et les pertes actuariels en totalité, à mesure qu'ils surviennent au niveau des bénéfices ou d'autres éléments du résultat étendu, ou de les constater sur une plus longue période au moyen d'un amortissement systématique au moyen des bénéfices. Cette dernière méthode est conforme à la politique actuelle de la Société.

En vertu des normes IFRS, nous prévoyons mettre en œuvre une politique constatant les gains et les pertes actuariels à mesure qu'ils surviennent au niveau des autres éléments du résultat étendu. Les répercussions de ce changement de politique proposé comportent deux volets :

- La constatation, dans le cadre du solde d'ouverture de l'actif, de tous les gains et pertes actuariels non constatés au 1^{er} janvier 2010. La Société s'attend à ce que ce changement réduise, de façon significative, l'actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite, mais qu'il ait une incidence beaucoup moins importante sur le passif au titre des prestations constituées d'autres avantages offerts à la retraite. La diminution de l'actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et l'évolution du passif au titre des prestations constituées donneraient lieu à une réduction de l'actif du Canada.
- Par la suite, les gains et les pertes actuariels seront constatés à mesure qu'ils surviennent dans l'état du résultat étendu.

La Société estime que ce choix de politique offrira une plus grande transparence grâce à la constatation des gains et des pertes actuariels dans l'état de la situation financière d'ouverture, en ce qui concerne la situation financière des régimes à prestations déterminées. Ce choix cadre aussi avec l'orientation proposée par le CNCI, à l'égard de la constatation immédiate des gains et des pertes actuariels.

Coût des services passés pour les avantages postérieurs à l'emploi

Le coût des services passés provient des changements apportés aux avantages sociaux courus et il représente les modifications apportées aux obligations liées aux services rendus par les employés au cours des périodes précédentes. L'IAS 19 requiert que la partie acquise des avantages soit immédiatement prise en compte dans les profits et les pertes. Quant à la partie résiduelle, elle doit être constatée sur la durée moyenne, jusqu'à ce que les employés deviennent intégralement admissibles à ces avantages. Cette méthode de constatation contraste avec la politique comptable actuelle, selon laquelle l'incidence totale de tels changements est constatée au cours de la durée moyenne résiduelle prévue d'activité future, jusqu'à l'admissibilité intégrale. En vertu des normes IFRS, ce changement de politique entraînera une réduction du passif au titre des prestations constituées des autres avantages offerts à la retraite.

Capitalisation excédentaire

La capitalisation excédentaire résulte de la *Réforme des pensions du secteur public fédéral* entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2000. Elle représente l'excédent du montant des actifs cédés par le gouvernement du Canada au régime de retraite de la Société. L'IAS 19 requiert que cet excédent soit pris en compte immédiatement en tant que réduction des dépenses, tandis qu'en vertu des PCGR du Canada, l'excédent a été constaté selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée moyenne résiduelle prévue d'activité des employés actifs visés par le régime au moment du transfert. La Société s'attend à ce que la constatation de l'excédent non amorti entraîne une augmentation de l'actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite au 1^{er} janvier 2010.

Autres avantages

L'IAS 19 donne des directives précises quant aux avantages du personnel à court terme et d'autres avantages sociaux à long terme. En vertu de l'IAS 19, les gains et les pertes actuariels et les coûts des services passés liés aux autres avantages à long terme doivent être immédiatement constatés dans l'état des résultats. En vertu des principes actuels, les gains et les pertes actuariels pour de tels avantages sont amortis sur la durée moyenne résiduelle d'activité prévue des employés actifs. Quant aux coûts des services passés, le traitement actuel est semblable à celui utilisé pour les avantages offerts à la retraite. Ce changement de politique devrait donner lieu à une augmentation du passif au titre des prestations constituées et à une réduction de l'actif du Canada.

Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels

L'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels* (« IAS 37 ») fournit des conseils quant à la constatation du passif pour un certain nombre d'éléments de passif financier pour lequel les résultats ou les coûts associés sont sujets à des incertitudes. Certains changements devront être apportés à la politique actuelle, puisque les critères d'évaluation et de constatation divergent à certains égards, en vertu des PCGR du Canada. Plus précisément, l'IAS 37 établit un seuil de constatation plus faible pour les passifs et nécessite la constatation du passif contractuelle et implicite. Les répercussions de l'IAS 37 sur la Société n'ont pas encore été déterminées, mais nous ne nous attendons pas à voir un rajustement important selon les analyses faites à ce jour. Nous devons peut-être modifier notre analyse en fonction des résultats du projet actuel du CNCI portant sur l'IAS 37 (voir ci-dessous).

Changements futurs aux normes IFRS

La norme IFRS 1 exige que les politiques comptables utilisées par la Société dans l'état de la situation financière d'ouverture selon les IFRS soient conformes aux IFRS en vigueur au 31 décembre 2011. La Société surveille l'évolution du CNCI pour s'assurer que les répercussions de tout changement potentiel ou réel apporté aux IFRS soient raisonnablement prises en compte dans son plan de transition. Certains changements potentiels à des secteurs particulièrement importants pour la Société sont traités ci-dessous.

Participation dans des coentreprises

L'IAS 31, *Participation dans des coentreprises*, permet actuellement d'appliquer la consolidation proportionnelle ou la méthode de mise en équivalence au compte pour les participations dans des coentreprises. La Société comptabilise sa participation dans la coentreprise Innovaposte à l'aide de la consolidation proportionnelle. L'exposé-sondage du CNCI propose d'éliminer l'option de consolidation proportionnelle pour certains types de participation dans des coentreprises.

Si les recommandations de l'exposé-sondage sont adoptées et qu'elles entrent en vigueur le 31 décembre 2011 ou avant cette date, nous devons peut-être comptabiliser les résultats de notre coentreprise à l'aide de la méthode de mise en équivalence plutôt qu'au moyen de la consolidation proportionnelle dans nos états financiers, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011.

Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels

En janvier 2010, le CNCI a publié un exposé-sondage contenant les modifications proposées à l'IAS 37 *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*. Les modifications proposées traitent de l'évaluation des passifs et, plus particulièrement, elles rendent obligatoire l'utilisation des valeurs prévues pour évaluer les obligations individuelles et pour évaluer les obligations comprenant des services selon le tarif que facturerait un entrepreneur pour offrir ce service, sans égard aux intentions de l'entité quant à l'extinction de l'obligation.

La date d'entrée en vigueur des modifications proposées est actuellement inconnue. Cependant, si la date d'entrée en vigueur est le 31 décembre 2011 ou avant cette date, la Société devra évaluer de telles obligations conformément aux nouvelles modifications, telles qu'elles sont décrites ci-dessus.

10 Aperçu pour 2010

Nos perspectives pour 2010

10.1 Prévisions économiques

L'économie canadienne s'est contractée d'environ 2,5 % en 2009. Une période de dix mois de récession a précédé le retour de la croissance de l'économie canadienne à la fin du deuxième trimestre de 2009. L'injection de liquidités dans le système financier mondial a stabilisé les marchés des capitaux, les consommateurs et les entreprises reprennent confiance et, en date du 31 décembre, la Bourse de Toronto avait augmenté de près de 55 % depuis les faibles taux du mois de mars. Même s'il semble que le pire soit passé, d'importants risques demeurent et pourraient ralentir ou faire basculer la reprise économique. Les prévisionnistes s'entendent pour dire que la croissance économique continuera progressivement sur sa lancée pendant l'année et qu'elle augmentera de 2,6 %. Ils ne s'attendent pas à une croissance économique forte de 3,4 % avant 2011.

Le taux d'inflation, selon les mesures de l'Indice des prix à la consommation, était de 0,3 % en 2009 et devrait atteindre 1,6 % en 2010. Ce faible taux en 2009 est surtout attribuable à la baisse importante des prix de l'énergie. L'inflation devrait avoisiner 2 % par an au cours de la période allant de 2010 à 2014. En tant qu'utilisateur de carburant pour son réseau de transport, Le Groupe Postes Canada surveille de près tout changement en rapport avec le prix du carburant, à savoir l'essence, le diesel et le carburant aviation. À mesure que l'économie mondiale se renforce, les prévisionnistes s'attendent à ce que les prix du carburant continuent d'augmenter rapidement au cours des prochaines années.

Le nombre de logements achevés au Canada devrait continuer d'augmenter de 175 000 unités, de manière à accroître nos points de remise, ce qui ajoutera des coûts importants aux opérations de livraison.

Prévisions économiques

	2010	2011	2012	2013	2014
Données économiques (variation en %)					
Produit intérieur brut en dollars constants	2,6 %	3,4 %	3,6 %	3,0 %	2,6 %
Inflation (Indice des prix à la consommation)	1,6 %	2,1 %	2,1 %	2,0 %	2,0 %
Données démographiques (variation en %)					
Croissance de la population totale	1,1 %	1,0 %	0,9 %	1,1 %	1,0 %
Croissance des ménages	1,1 %	1,1 %	1,2 %	1,2 %	1,2 %

Sources :

Les prévisions économiques sont fondées sur les données les plus récentes de Statistique Canada, le document *December 2009 Canadian Outlook* du Conference Board du Canada et les prévisions macroéconomiques de Global Insight (janvier 2010). 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.

10.2 Prévisions pour Le Groupe Postes Canada

L'année 2010 promet d'être extrêmement difficile pour nous. L'incertitude liée à la crise économique mondiale ainsi que le déclin sans précédent de tous les volumes en 2009 compliquent la prévision de nos revenus, de nos bénéfices et de notre situation de trésorerie.

Nous ne prévoyons pas que les volumes de courrier traitable retournent aux niveaux de l'an dernier. Étant donné la concurrence féroce sur de nombreux plans, certains des volumes liés à nos activités pourraient disparaître à tout jamais. Par conséquent, nous nous attendons que les revenus augmentent à partir de ce niveau moins élevé. En 2010, les revenus prévus pour Le Groupe Postes Canada s'élèvent à 7,6 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 4,4 % par rapport à l'exercice précédent, la croissance prévue étant principalement attribuable aux majorations tarifaires. Le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices prévu du Groupe Postes Canada en 2010 est de 80 millions de dollars. Toutefois, notre objectif actuel pour 2010 se chiffre à 110 millions de dollars. Ses marges d'exploitation étant très serrées, la Société doit continuer à se montrer particulièrement vigilante quant au contrôle des coûts discrétionnaires et découvrir de nouveaux moyens d'améliorer l'efficacité opérationnelle si nous voulons atteindre notre objectif de bénéfice. Par conséquent, nous continuerons à concentrer nos efforts sur des mesures de réduction et de compression des coûts importantes pour protéger nos gains.

À l'avenir, nous devons apporter des changements structurels en matière de coûts, en plus de la Transformation postale, afin de réduire les coûts et d'améliorer notre compétitivité de façon permanente. Un changement permanent à Postes Canada n'est possible que si nous sommes en mesure de moderniser nos conventions collectives conformément aux modalités d'emploi orientées sur les besoins des clients et du marché. Au cours des dernières années, certaines administrations postales à l'étranger ont également entrepris des réformes pour ce qui est de leurs conventions collectives, y compris des augmentations des salaires directement liées aux objectifs établis en matière de modernisation et de productivité. Nous poursuivons notre engagement à fournir aux employés des programmes de rémunération et d'avantages sociaux à un coût que nous pouvons nous permettre. Afin

d'accroître notre compétitivité, au cours de la prochaine ronde de négociations avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), nous chercherons à mettre en œuvre des changements qui amélioreront la structure des coûts de Postes Canada et sa viabilité à long terme. Or, la mise en œuvre de changements relatifs à la main-d'œuvre n'est pas tâche facile. Nous voulons respecter les dispositions portant sur la sécurité d'emploi de nos employés, mais la Société doit obtenir leur engagement en vue de nous aider à améliorer les niveaux de productivité.

La réforme des pensions proposée par le ministre des Finances en octobre 2009 pourrait avoir des répercussions sur le montant des cotisations spéciales requises en raison du déficit de solvabilité de notre régime de retraite. C'est pourquoi les attentes quant aux cotisations spéciales pourraient changer. Cependant, en se fondant sur les règles actuelles, la Société prévoit effectuer des cotisations spéciales d'environ 450 millions de dollars, en plus des cotisations régulières pour services rendus s'élevant à près de 340 millions de dollars en 2010. La politique de capitalisation continuera d'être réévaluée en fonction de la situation du régime.

Au cours de l'année, la Direction tiendra compte de facteurs tels que les conditions du marché des crédits, la fluctuation des taux d'intérêt et les révisions des mouvements de trésorerie prévus en 2010 et en 2011 pour déterminer le montant des titres de créances à long terme qu'elle émettra en 2010. Postes Canada veillera à maintenir des liquidités suffisantes en tout temps en accédant aux marchés financiers, en établissant des marges de crédit d'exploitation ou par d'autres moyens, au besoin.

Notre capacité à poursuivre la Transformation postale dépend de la santé financière de la Société. Son état reposera largement sur la situation économique, la capacité à apporter des changements permanents à notre structure de coûts et le financement de nos obligations liées aux prestations de retraite. Bien qu'il faille prendre des décisions difficiles au cours des prochaines années, le soutien continu de notre actionnaire et ses modifications habilitantes en matière de politiques en 2009 permettront à une poste modernisée de veiller à l'autofinancement de son exploitation et d'offrir une valeur constante aux Canadiens pour les années à venir.

Secteurs du Groupe Postes Canada – 2010

Postes Canada :

- *Courrier transactionnel* – Le service Poste-lettres conserve une place essentielle dans l'ensemble des options dont disposent les entreprises et les gouvernements pour communiquer avec les clients ou les citoyens. C'est un élément clé de l'ensemble intégré de solutions de communication que Postes Canada offre, en plus du service postal et des autres services de livraison électronique, ainsi que les services de gestion de documents IntelliFlot. Nous observons une tendance grandissante s'orientant vers les communications à canaux multiples pour 2010 et les années à venir. La conséquence sera une plus grande fragmentation de l'environnement des médias de communication.
- *Colis* – Compte tenu des conditions économiques incertaines et de la concurrence intense de l'industrie, la croissance en 2010 posera de nombreux défis. Le secteur d'activité Colis continuera d'élaborer des moyens d'assurer une meilleure visibilité du suivi des colis et s'emploiera à renforcer nos capacités en ligne pour les clients, améliorant ainsi les liaisons avec les consommateurs et facilitant les retours. Nous maintiendrons également le cap en ce qui concerne les clients PME et notre objectif continu afin d'accroître les options et la capacité en matière de ramassage sur demande.
- *Marketing direct* – Les budgets de publicité et de marketing, à l'exception du budget en ligne, devraient demeurer stables tout au long de 2010 dans un contexte de croissance économique lente et incertaine. Nous prévoyons une timide reprise du secteur d'activité Marketing direct en 2010. L'utilisation des données pour un meilleur ciblage associée à la disponibilité de moyens numériques devrait aboutir à davantage d'intégration dans l'ensemble des canaux. Nous sommes convaincus que nos nouveaux produits de données ainsi que nos produits Médiaposte de base nous permettront d'offrir des données mesurables, un bon rendement 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 assurer un leadership en démontrant à nos clients l'effet et l'efficacité du publipostage, grâce à des relations stratégiques avec nos principaux clients, nouveaux et existants.

Purolator – En 2010, Purolator s'orientera vers les facteurs externes et mettra l'accent sur le marché, et ce, afin de veiller à ce qu'il réponde aux besoins de ses clients. L'entreprise recentrera ses efforts sur ses services de base, continuera de chercher les secteurs permettant plus d'efficacité et conservera le contrôle des coûts dans le cadre de sa stratégie visant à regagner des parts de marché relatives au volume.

Logistique – Le principal objectif de SCI pour 2010 sera de maintenir sa rentabilité. Les facteurs clés qui permettront d'y parvenir s'inscriront dans une logique de croissance, à savoir par la conclusion de nouveaux marchés, l'élargissement des services que l'entreprise offre et la réduction des structures de coûts, et ce, en favorisant l'apport constant d'améliorations, la qualité et l'innovation dans l'ensemble de SCI.

L'ensemble des autres secteurs – Innovaposte continuera de promouvoir l'amélioration de la technologie et de la gestion de l'information dans tous les secteurs du Groupe Postes Canada. Tout en améliorant ses capacités internes, ses procédés et ses contrôles, elle a également l'intention de se concentrer sur l'expansion de ses services et de ses capacités. Les revenus d'Innovaposte dépendent du niveau d'activité relative à la technologie de l'information au sein de Postes Canada et de Purolator. On s'attend à ce que ses revenus baissent en 2010, alors que Postes Canada et Purolator ralentissent la cadence des investissements technologiques par rapport à 2009, tout en continuant à exiger des économies sur les coûts d'exploitation de base.

RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(non vérifiée, en millions de dollars)	2009	2008	2007	2006	2005
EXPLOITATION					
Produits d'exploitation*	7 312	7 733	7 473	7 264	6 944
Charges d'exploitation	6 955	7 594	7 346	7 116	6 681
Bénéfice d'exploitation*	357	139	127	148	263
Pourcentage des produits d'exploitation	4,9 %	1,8 %	1,7 %	2,0 %	3,8 %
Produits hors exploitation*	22	22	33	18	19
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	379	161	160	166	282
Charge d'impôts sur les bénéfices	95	67	102	44	80
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	284	94	58	122	202
Part des actionnaires sans contrôle du bénéfice net des filiales	3	4	4	3	3
Bénéfice net	281	90	54	119	199
Autres éléments du résultat étendu (perte), après impôts	(1)	–	–	–	–
Résultat étendu	280	90	54	119	199
Rendement de l'avoir du Canada	17,0 %	6,1 %	3,8 %	8,4 %	15,0 %
BILAN					
Actif					
À court terme	1 497	1 384	1 388	1 470	1 468
Titres réservés	654	862	632	469	446
Immobilisations	2 216	2 034	1 855	1 731	1 693
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite	1 335	898	944	1 010	784
Autres actifs	327	413	348	319	228
Total de l'actif	6 029	5 591	5 167	4 999	4 619
Passif et avoir du Canada					
À court terme	1 179	1 181	1 073	1 185	1 117
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	2 835	2 722	2 513	2 247	1 973
Autres passifs	199	155	120	115	119
Part des actionnaires sans contrôle	29	26	22	19	16
Avoir du Canada	1 787	1 507	1 439	1 433	1 394
Total du passif et de l'avoir du Canada	6 029	5 591	5 167	4 999	4 619
ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS					
Terrains et bâtiments	65	145	110	65	42
Autres immobilisations	347	246	221	241	126
	412	391	331	306	168

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

RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

	2009	% Écart	2008	% Écart	2007	% Écart	2006	% Écart	2005 ¹
ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉS									
PRODUITS D'EXPLOITATION									
(non vérifiée, en millions de dollars/ pourcentage redressé pour les jours ouvrables)									
Courrier transactionnel									
Courrier domestique/aux administrations postales étrangères ²	3 024	(2,3) %	3 108	(0,1) %	3 100	(0,2) %	3 093	3,5 %	2 988
Courrier des administrations postales étrangères ³	124	(1,2) %	126	9,7 %	114	0,1 %	114	(4,1) %	119
Secteur Postes Canada	3 148	(2,3) %	3 234	0,2 %	3 214	(0,2) %	3 207	3,2 %	3 107
Tous les autres secteurs	–	–	–	–	–	(100,0) %	4	(1,9) %	4
Élimination des éléments intersectoriels	(4)		(5)		(5)		(6)		(5)
Le Groupe Postes Canada	3 144	(2,3) %	3 229	0,2 %	3 209	(0,3) %	3 205	3,2 %	3 106
Colis									
Courrier domestique/aux administrations postales étrangères ²	1 128	(2,7) %	1 164	4,9 %	1 105	3,8 %	1 061	(0,9) %	1 069
Courrier des administrations postales étrangères ³	140	(4,4) %	147	9,5 %	134	(0,6) %	134	33,0 %	101
Secteur Postes Canada	1 268	(2,9) %	1 311	5,4 %	1 239	3,3 %	1 195	2,1 %	1 170
Secteur Purolator	1 433	(7,9) %	1 563	7,4 %	1 448	7,1 %	1 347	7,4 %	1 254
Secteur Logistique	151	(3,2) %	156	6,4 %	146	8,3 %	134	(6,1) %	143
Tous les autres secteurs ²	–	–	–	–	–	–	–	(100,0) %	2
Élimination des éléments intersectoriels	(108)		(97)		(84)		(61)		(56)
Le Groupe Postes Canada	2 744	(6,1) %	2 933	6,3 %	2 749	4,7 %	2 615	4,0 %	2 513
Marketing direct									
Médiaposte avec adresse ^{MC}	569	(10,1) %	635	1,9 %	621	6,1 %	583	9,9 %	530
Médiaposte sans adresse ^{MC}	380	(4,3) %	399	5,6 %	376	10,3 %	339	14,4 %	297
Poste-publications ^{MC}	259	(9,9) %	289	0,9 %	285	3,2 %	275	4,3 %	263
Autres ²	100	(6,9) %	108	(1,3) %	109	7,5 %	101	10,1 %	92
Secteur Postes Canada	1 308	(8,2) %	1 431	2,5 %	1 391	6,7 %	1 298	9,8 %	1 182
Tous les autres secteurs ²	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Le Groupe Postes Canada	1 308	(8,2) %	1 431	2,5 %	1 391	6,7 %	1 298	9,8 %	1 182
Autres									
Secteur Postes Canada	116	(11,4) %	132	18,7 %	111	(16,1) %	131	2,8 %	128
Secteur Purolator ⁴	(0)	(109,2) %	4	617,5 %	(1)	(8 356,2) %	(0)	98,4 %	(0)
Tous les autres secteurs	168	(4,4) %	176	0,3 %	175	1,2 %	173	(1,4) %	175
Élimination des éléments intersectoriels	(168)		(172)		(161)		(158)		(160)
Le Groupe Postes Canada	116	(16,8) %	140	11,9 %	124	(15,2) %	146	2,9 %	143
Produits d'exploitation									
Secteur Postes Canada	5 840	(4,0) %	6 108	2,2 %	5 955	1,7 %	5 831	4,4 %	5 587
Secteur Purolator	1 433	(8,2) %	1 567	7,8 %	1 447	7,1 %	1 347	7,4 %	1 254
Secteur Logistique	151	(3,2) %	156	6,4 %	146	8,3 %	134	(6,1) %	143
Tous les autres secteurs	168	(4,4) %	176	0,3 %	175	(1,4) %	177	(2,3) %	181
Élimination des éléments intersectoriels	(280)		(274)		(250)		(225)		(221)
Le Groupe Postes Canada	7 312	(5,1) %	7 733	3,1 %	7 473	2,5 %	7 264	4,6 %	6 944

RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

	2009	% Écart	2008	% Écart	2007	% Écart	2006	% Écart	2005 ¹
ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉS									
VOLUME (non vérifiée, en millions d'articles/ pourcentage redressé pour les jours ouvrables)									
Courrier transactionnel									
Courrier domestique/aux administrations postales étrangères	4 829	(3,9) %	5 045	(1,8) %	5 116	(1,3) %	5 161	0,8 %	5 122
Courrier des administrations postales étrangères ³	246	(9,8) %	274	(6,1) %	290	(6,8) %	310	(6,2) %	331
Secteur Postes Canada	5 075	(4,2) %	5 319	(2,0) %	5 406	(1,6) %	5 471	0,3 %	5 453
Élimination des éléments intersectoriels	(5)		(6)		(7)		(7)		(7)
Le Groupe Postes Canada	5 070	(4,2) %	5 313	(2,0) %	5 399	(1,6) %	5 464	0,3 %	5 446
Colis									
Courrier domestique/aux administrations postales étrangères	115	(5,8) %	122	(0,7) %	123	(0,2) %	123	(8,1) %	134
Courrier des administrations postales étrangères ³	33	(10,6) %	37	(26,7) %	51	(2,2) %	51	135,4 %	22
Secteur Postes Canada	148	(6,9) %	159	(8,3) %	174	(0,7) %	174	12,0 %	156
Secteur Purolator	138	(3,0) %	143	0,2 %	142	1,5 %	140	0,3 %	139
Élimination des éléments intersectoriels	(2)		(3)		(2)		(2)		(2)
Le Groupe Postes Canada	284	(4,9) %	299	(4,6) %	314	0,1 %	312	6,4 %	293
Marketing direct									
Médiaposte avec adresse ^{MC}	1 301	(13,1) %	1 503	(1,8) %	1 525	3,3 %	1 470	5,0 %	1 400
Médiaposte sans adresse ^{MC}	3 640	(10,0) %	4 061	2,7 %	3 940	5,4 %	3 722	9,1 %	3 411
Poste-publications ^{MC}	471	(9,4) %	522	(2,9) %	535	(0,4) %	536	0,8 %	531
Autres	37	(34,1) %	56	(16,0) %	66	9,5 %	60	(7,4) %	65
Le Groupe Postes Canada	5 449	(10,9) %	6 142	0,9 %	6 066	4,4 %	5 788	7,0 %	5 407
Volume total									
Secteur Postes Canada	10 672	(7,8) %	11 620	(0,6) %	11 646	1,5 %	11 433	3,8 %	11 016
Secteur Purolator	138	(3,0) %	143	0,2 %	142	1,5 %	140	0,3 %	139
Élimination des éléments intersectoriels	(7)		(9)		(9)		(9)		(9)
Le Groupe Postes Canada	10 803	(7,7) %	11 754	(0,6) %	11 779	1,5 %	11 564	3,7 %	11 146
MAIN D'ŒUVRE⁵									
Employés à temps plein	60 126	(2,0) %	61 368	(0,3) %	61 557	0,8 %	61 064	1,1 %	60 405
Employés à temps partiel	10 622	(0,1) %	10 632	(2,8) %	10 937	1,2 %	10 805	(2,0) %	11 028
Total des employés	70 748	(1,7) %	72 000	(0,7) %	72 494	0,9 %	71 869	0,6 %	71 433
RÉSEAU DU COURRIER									
Bureaux de poste	6 532	(1,3) %	6 618	0,1 %	6 614	0,2 %	6 602	(1,8) %	6 724
Points de remise (en milliers)	14 874	1,2 %	14 696	1,4 %	14 493	1,4 %	14 293	1,7 %	14 053
Points de ramassage (en milliers) ⁶	994	(1,3) %	1 008	(0,7) %	1 015	(0,3) %	1 019	0,0 %	1 018

¹ 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.

² Les revenus de 2005 à 2007 ont été redressés afin de refléter de légers réalignements entre les secteurs d'activité en 2008.

³ 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.

⁴ Les revenus de 2005 à 2008 du secteur Purolator ont été redressés afin d'y inclure les gains et pertes de change.

⁵ Comprend les employés à temps plein et à temps partiel; ne comprend pas les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

⁶ Comprend les boîtes aux lettres rurales (BLR) qui sont des points de levée pour les clients ayant ce mode de livraison.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

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

Ratios consolidés (non vérifiés)	Cadre stratégique	2009	2008	2007	2006	2005
Rentabilité						
(1) Rendement de l'avoir du Canada	11,0 %	17,0 %	6,1 %	3,8 %	8,4 %	15,0 %
(2) Marge d'exploitation		4,9 %	1,8 %	1,7 %	2,0 %	3,8 %
(3) Productivité	97,0 %	95,1 %	98,2 %	98,3 %	98,0 %	96,2 %
Levier						
(4) Dette / capital	40,0 %	7,6 %	5,8 %	4,9 %	4,9 %	5,8 %
(5) Flux financiers / dette		90,3 %	644,6 %	459,6 %	366,0 %	246,8 %
Liquidités						
(6) Ratio du fonds de roulement		1,27	1,17	1,29	1,24	1,31
(7) Couverture de la charge d'intérêts		55,65	14,12	12,47	14,58	25,62
Investissement						
(8) Flux financiers / acquisition d'immobilisations		32,1 %	153,0 %	104,0 %	87,9 %	126,7 %
(9) Taux d'investissement dans les immobilisations		7,2 %	8,1 %	5,7 %	6,7 %	3,5 %
Versement de dividende						
(10) Ratio de versement de dividende	25,0 %	0,0 %	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 2009 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 21 afférente aux états financiers consolidés vérifiés de l'exercice terminé le 31 décembre 2009, 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 2009, 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 21 afférente aux états financiers consolidés vérifiés de l'exercice terminé le 31 décembre 2009, ainsi que d'autres données opérationnelles non vérifiées provenant des systèmes de la Société canadienne des postes;
- 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 2009.

PricewaterhouseCoopers s. r. l.

Comptables agréés, Experts-comptables autorisés
Ottawa, Canada
Le 24 mars 2010

ANALYSE DES CONTRIBUTIONS DE L'ANALYSE ANNUELLE DES COÛTS

Société canadienne des postes

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

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

La méthodologie, résumée ci-après dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts à la page 101, considère que certains coûts proviennent de la prestation de services individuels ou de groupes de services, tandis que d'autres sont des coûts communs à l'infrastructure de la Société canadienne des postes.

Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009, 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 2009

(en millions de dollars)

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

L'analyse qui suit est fondée sur l'imputation de 64 % du total des coûts non consolidés de la Société canadienne des postes à des services individuels ou à des groupes de services.

	Privilège exclusif	Services concurrentiels	Services concessionnaires	Autres	Total
Produits d'exploitation	3 619 \$	1 901 \$	124 \$	196 \$	5 840 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 970) \$	(1 381) \$	(125) \$	(96) \$	(3 572) \$
Contribution différentielle à long terme aux coûts fixes	1 649 \$	520 \$	(1) \$	100 \$	2 268 \$
	46 %	27 %	(1) %	51 %	39 %
Coûts fixes non répartis					(1 988) \$
Contribution avant les éléments ci-dessous					280 \$
Produits financiers et autres produits					45 \$
Intérêts et autres charges					(6) \$
Bénéfice du secteur Postes Canada avant charge d'impôts sur les bénéfices					319 \$

II – Contribution différentielle à long terme par secteur d'activité

L'analyse qui suit est fondée sur l'imputation de 62 % du total des coûts non consolidés de la Société canadienne des postes à des services individuels ou à des groupes de services.

	Courrier transactionnel	Colis	Marketing direct	Autres	Total
Produits d'exploitation	3 148 \$	1 268 \$	1 308 \$	116 \$	5 840 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 604) \$	(1 001) \$	(777) \$	(81) \$	(3 463) \$
Contribution différentielle à long terme aux coûts fixes	1 544 \$	267 \$	531 \$	35 \$	2 377 \$
	49 %	21 %	41 %	30 %	41 %
Coûts fixes non imputés					(2 097) \$
Contribution avant les éléments ci-dessous					280 \$
Produits financiers et autres produits					45 \$
Intérêts et autres charges					(6) \$
Bénéfice du secteur Postes Canada avant charge d'impôts sur les bénéfices					319 \$

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

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

Exercice terminé le 31 décembre 2009

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 activité** : 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 2009, 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 5 mars 2010

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 2009 et l'état consolidé de l'avoir du Canada, l'état consolidé des résultats et du résultat étendu 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,

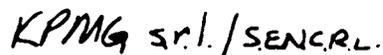


Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada
Le 5 mars 2010

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 2009 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à notre avis, les opérations de la Société et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons eu connaissance au cours de notre vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et ses règlements, aux règlements administratifs de la Société et de ses filiales en propriété exclusive et aux instructions données 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)	2009	2008
Actif		
Actif à court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 7)	473 \$	605 \$
Titres négociables (note 7)	270	103
Créances (note 6)	586	575
Impôts à recouvrer	69	7
Charges payées d'avance	74	71
Tranche à court terme de l'actif d'impôts futurs (note 8)	25	23
Total de l'actif à court terme	1 497	1 384
Immobilisations (note 9)		
Immobilisations corporelles	2 047	1 881
Immobilisations incorporelles	169	153
	2 216	2 034
Autres actifs		
Titres réservés (note 7)	654	862
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite (note 10)	1 335	898
Actif d'impôts futurs (note 8)	179	270
Écart d'acquisition (note 11)	125	124
Autres actifs à long terme (note 12)	23	19
Total de l'actif	6 029 \$	5 591 \$
Passif et avoir du Canada		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer	413 \$	469 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	575	509
Impôts à payer	2	16
Produits reportés	142	145
Mandats-poste en circulation	37	42
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an (note 13)	10	–
Total du passif à court terme	1 179	1 181
Dette à long terme (note 13)	120	74
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (note 10)	2 835	2 722
Passif d'impôts futurs (note 8)	36	30
Autres passifs à long terme	43	51
Total du passif	4 213	4 058
Part des actionnaires sans contrôle	29	26
Avoir du Canada	1 787	1 507
Total du passif et de l'avoir du Canada	6 029 \$	5 591 \$

Engagements et éventualités (notes 1 et 16)
Obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations (note 14)

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)	2009	2008
Capital d'apport	1 155 \$	1 155 \$
Bénéfices non répartis		
Solde à l'ouverture de l'exercice	352	284
Bénéfice net	281	90
Dividende (note 15)	–	(22)
Solde à la clôture de l'exercice	633	352
Cumul des autres éléments du résultat étendu (perte)		
Solde à l'ouverture de l'exercice	–	–
Autres éléments du résultat étendu (perte)	(1)	–
Solde à la clôture de l'exercice	(1)	–
Total des bénéfices non répartis et du cumul des autres éléments du résultat étendu (perte)	632	352
Avoir du Canada	1 787 \$	1 507 \$

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

ÉTAT CONSOLIDÉ DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2009	2008
Produits d'exploitation	7 312 \$	7 733 \$
Charges d'exploitation		
Salaires	3 893	3 932
Avantages sociaux, après appui transitoire de 56 millions de dollars (81 millions de dollars en 2008) (note 10e)	579	907
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 319	1 465
Installations	306	303
Amortissement	246	237
Autres	612	750
Total des charges d'exploitation	6 955	7 594
Bénéfice d'exploitation	357	139
Produits (charges) hors exploitation		
Produits financiers et autres produits	29	34
Intérêts et autres charges	(7)	(12)
Produits hors exploitation, montant net	22	22
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	379	161
Charge d'impôts sur les bénéfices (note 8)	95	67
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	284	94
Part des actionnaires sans contrôle du bénéfice net des filiales	3	4
Bénéfice net	281 \$	90 \$
Autres éléments du résultat étendu (perte), après impôts		
Pertes non réalisées sur les actifs financiers classés comme disponibles à la vente au cours de l'exercice	(1)	–
Variation des pertes non réalisées sur les actifs financiers classés comme disponibles à la vente	(1)	–
Autres éléments du résultat étendu (perte)	(1)	–
Résultat étendu	280 \$	90 \$

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)	2009	2008
Activités d'exploitation		
Bénéfice net	281 \$	90 \$
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	122	476
Paiements effectués au titre des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	(446)	(221)
Appui transitoire compensant les coûts supplémentaires de la réforme des pensions	(56)	(81)
Amortissement	246	237
Économie d'impôts futurs	90	(64)
Gain sur la vente d'immobilisations	(19)	(2)
Produit des avantages incitatifs à long terme	3	8
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net	(8)	12
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation (note 17)	(79)	143
Rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation	134	598
Activités d'investissement		
Acquisition ou cession d'entreprises	(1)	(13)
Acquisition de titres	(3 173)	(3 392)
Produit de la vente de titres	3 221	3 356
Acquisition d'immobilisations	(412)	(391)
Produit de la vente d'immobilisations	32	7
Autres activités d'investissement, montant net	(10)	(2)
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	(343)	(435)
Activités de financement		
Appui transitoire reçu du gouvernement du Canada	56	81
Remboursement de la dette à long terme	(23)	(3)
Produit de la dette à long terme	45	–
Dividende versé	–	(22)
Autres activités de financement, montant net	(1)	–
Rentrées de fonds liées aux activités de financement	77	56
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(132)	219
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	605	386
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	473 \$	605 \$

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

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

(31 décembre 2009)

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 de base, 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 exceptions) 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 reçu l'instruction de continuer de contribuer financièrement au Programme d'aide aux publications jusqu'au 31 mars 2009, sans toutefois dépasser 15 millions de dollars par année (note 20). Conformément à l'instruction du gouvernement du Canada, la Société a continué de financer ce programme jusqu'au 31 mars 2009; aucune contribution financière n'a été versée ni ne sera versée après cette date.

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^{er} septembre 2005, tout en respectant toutes les lois applicables. En 2008 et en 2009, 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 de retraite et les avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi, les impôts sur les bénéfices, 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. Puisque la reprise des économies canadienne et mondiale ne se fait pas au même rythme ni dans la même mesure et qu'il est difficile de prévoir l'effet de cette variation sur les activités de la Société, 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 et des informations présentés 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 2009.

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. Le 1^{er} janvier 2009, le nom de SCI Logistique Inc. a été changé pour le Groupe SCI Inc. Depuis le 31 décembre 2008, Courrier Purolator Ltée (« 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 a mis 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** • Lors de leur comptabilisation initiale, tous les actifs financiers sont classés selon la nature et l'objet des instruments financiers, ou désignés par la Société 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 ou désignés comme i) passifs détenus à des fins de transaction ou ii) autres passifs financiers.

Les instruments financiers sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Toute évaluation ultérieure dépend du classement de l'instrument. Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits de recevoir des flux de trésorerie des actifs ont expiré ou ont été cédés, et que 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 ou comme actifs disponibles à la vente et sont par conséquent évalués à la juste valeur. À l'exception des titres illiquides (note 7), la juste valeur est déterminée directement selon les prix de marché cotés, et il est possible qu'elle ne soit pas réalisée à la vente. La comptabilisation des opérations de placement se fait à la date de règlement, et les variations de la juste valeur sont constatées au moment où elles se produisent.

Les intérêts créditeurs, les variations de la juste valeur, et les gains et les pertes réalisés à la vente des placements classés comme étant détenus à des fins de transaction sont comptabilisés à titre de produits financiers et autres produits.

Les placements classés comme étant disponibles à la vente comprennent les placements réservés aux fins de la gestion de certains régimes à prestations déterminés (note 7f)). Les intérêts créditeurs, et les gains et les pertes réalisés à la vente des placements disponibles à la vente sont inclus dans le coût des prestations. Les variations de la juste valeur sont incluses dans les autres éléments du résultat étendu jusqu'à ce que les placements aient été vendus ou sortis du bilan.

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 compense des passifs 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 jugées 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 de la créance client qui a été comptabilisée et les flux de trésorerie futurs estimatifs. Les pertes sur créances et les sommes recouvrées ultérieurement sont comptabilisées dans l'état consolidé des résultats et du résultat étendu, dans les autres charges d'exploitation.

- b.3) Les créditeurs et charges à payer, les salaires et avantages sociaux à payer et les mandats-poste 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 autres passifs financiers. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur, déduction faite des coûts de transaction, 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 de transaction 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 immobilisations acquises en vertu de contrats de location-acquisition sont comptabilisées initialement à la valeur actualisée des paiements minimaux exigibles à l'entrée en vigueur du bail.

2. Principales méthodes comptables (suite)

- c.2) **Amortissement** • L'amortissement débute lorsque les immobilisations sont mises en service et est constaté sur leur durée de vie utile estimative, selon les méthodes suivantes :

Type d'immobilisation	Méthode d'amortissement	Période ou taux d'amortissement
Bâtiments	Linéaire	15, 30 et 40 ans
Améliorations locatives	Linéaire	Durée du bail ou durée de vie utile de l'immobilisation
Matériel de production	Linéaire	5 à 20 ans
Véhicules :		
Passagers	Solde dégressif	Taux annuel de 30 %
Autres	Linéaire	3 à 12 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 5 ans en 2009
Relations clients	Linéaire	Durée estimative des avantages futurs, en fonction de l'expérience passée et des affaires futures prévues avec les clients, pour une période maximale de 20 ans en 2009

Les immobilisations détenues en vertu de contrats de location-acquisition sont amorties sur la période du bail.

Les durées de vie utile estimatives de plusieurs catégories de véhicules ont été prolongées prospectivement en 2009. Ainsi, la méthode d'amortissement correspond mieux à la tendance de l'utilisation des véhicules. Ces changements apportés aux estimations ont fait diminuer la charge d'amortissement de 11 millions de dollars en 2009 et la feront diminuer de 6 millions de dollars en 2010.

- 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 des immobilisations. Les obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations sont des obligations imposées par la loi 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 ultérieurement à chaque période 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 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 des circonstances nouvelles indiquent que leur valeur comptable nette pourrait ne pas être recouvrable des flux de trésorerie futurs non actualisés estimatifs qui résulteront de leur utilisation et de leur cession éventuelle. 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 des flux de trésorerie futurs prévus.
- c.5) **Immobilisations destinées à la vente** • Les immobilisations classées comme étant disponibles à la vente sont présentées dans les autres actifs et comptabilisées au moindre de leur valeur comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de cession. La réduction de la 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 marketing direct est constitué de la Médiaposte avec adresse^{MC}, de la Médiaposte sans adresse^{MC} et de la Poste-publications^{MC}, tels les journaux et les périodiques. Les autres articles et services incluent les mandats-poste et la location de cases postales ainsi que les articles philatéliques et de détail.

Les produits sont constatés lorsque les services sont rendus, les biens sont livrés ou le travail est exécuté. Les produits tirés de l'utilisation de machines à affranchir et pour lesquels les services n'ont pas été rendus à la clôture de l'exercice sont reportés 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 comptabilisés à titre de produits reportés, jusqu'à ce que les services soient rendus ou que les produits soient livrés. Des produits reportés sont également comptabilisés lorsque la Société facture à des revendeurs des envois de produits postaux avant d'avoir 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.

- 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 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 à titre de produits reportés, 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 à 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 chaque année en date du 31 décembre.

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 du départ à 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 clôture 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 actuariels nets non constatés qui excèdent 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 à l'ouverture de l'exercice, sont constatés sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs. Selon les estimations actuarielles, 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	2009		2008	
	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.	12 à 14 ans	s.o.
SCI	5 à 11 ans	14 ans	5 à 11 ans	14 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^{er} 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 représentait le montant non constaté du déficit du régime à cette date et elle a été comptabilisée selon la méthode de l'amortissement linéaire sur huit ans, soit la durée moyenne résiduelle prévue d'activité, jusqu'à la date d'admissibilité intégrale, des salariés qui devaient normalement toucher des avantages en vertu du régime à cette date. L'obligation transitoire a été constatée intégralement le 31 décembre 2008.

La capitalisation excédentaire résulte de la *Réforme des pensions du secteur public fédéral* en date du 1^{er} 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 trois à huit ans (de trois à neuf ans en 2008).

- h) Régimes de retraite à cotisations déterminées** • Les cotisations de l'employeur aux régimes de retraite à cotisations déterminées sont passées en charges à mesure qu'elles sont engagées.
- 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 d'avantages complémentaires de retraite semblables à ceux dont bénéficient les participants visés par la *Loi sur la pension de la fonction publique*. De plus, la Société doit continuer à faire des progrès et à démontrer sa volonté d'atteindre les objectifs de rendement financier et de services énoncés dans le Cadre stratégique, et 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 utilisé 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 13 millions de dollars restants de l'appui transitoire en 2010.

- j) Impôts sur les bénéficiaires** • 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 devises sont ajustés pour tenir compte des taux de change en vigueur à la date de clôture. Tous les gains et pertes de change sont inclus dans les produits de l'exercice.

3. Adoption de nouvelles normes de comptabilité

Le Groupe Postes Canada a adopté prospectivement les normes comptables suivantes de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (« ICCA ») au 1^{er} janvier 2009.

- 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 a remplacé le chapitre 3062 « Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels » et le chapitre 3450 « Frais de recherche et de développement ». 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 ou révisées précisent que les coûts engagés lors de l'acquisition ou du développement des ressources incorporelles ne peuvent être reportés que s'ils se rattachent à un élément qui satisfait à la définition d'un actif incorporel. Le rattachement des charges aux produits ne s'applique qu'à l'imputation du coût d'un actif incorporel qui est utilisé pour générer des produits sur de multiples exercices. Le chapitre 3064 présente des directives complètes sur les critères de constatation des dépenses comme actifs incorporels. Ces recommandations ont été adoptées par Le Groupe Postes Canada le 1^{er} janvier 2009 et n'ont pas eu d'effet sur les résultats financiers.
- b) **Risque de crédit et juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers** • En janvier 2009, le Comité des problèmes nouveaux de l'ICCA (« CPN ») a publié l'Abrégé des délibérations n° 173, « Risque de crédit et juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers » (CPN-173). Le CPN-173 exige que l'entité tienne compte de son propre risque de crédit et de celui des contreparties dans la détermination de la juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers, y compris des instruments dérivés. Ce CPN n'a eu aucun effet sur la situation financière ou les résultats d'exploitation de la Société.
- c) **Informations à fournir sur la juste valeur et le risque de liquidité – Modifications apportées au chapitre Instruments financiers – informations à fournir** • En juin 2009, l'ICCA a modifié le chapitre 3862 « Instruments financiers – informations à fournir » pour améliorer les informations à fournir sur la juste valeur et le risque de liquidité. Le chapitre 3862 exige maintenant que tous les instruments financiers évalués à la juste valeur soient classés et présentés selon l'un des trois niveaux hiérarchiques décrits ci-dessous. Chaque niveau reflète la transparence des données utilisées dans l'évaluation de la juste valeur des actifs et des passifs :
- Niveau 1 – les données sont les prix non rajustés d'instruments identiques cotés sur des marchés actifs;
 - Niveau 2 – les données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement ou indirectement;
 - Niveau 3 – une ou plusieurs données importantes servant à établir la juste valeur des instruments à l'aide d'une technique d'évaluation ne sont pas observables au moment de la détermination de la juste valeur.
- La détermination de la juste valeur et la hiérarchie qui s'applique exigent l'utilisation de données observables sur le marché chaque fois que de telles données existent. Les instruments sont classés dans un des niveaux de la hiérarchie en fonction de la donnée du niveau le plus bas qui a une importance par rapport à l'évaluation de la juste valeur. Seules les informations présentées sont touchées par ces modifications. Voir la note 7b).
- d) **Dépréciation de la valeur des actifs financiers – Modifications apportées au chapitre Instruments financiers – comptabilisation et évaluation** • En août 2009, l'ICCA a apporté diverses modifications au chapitre 3855 « Instruments financiers – comptabilisation et évaluation » et au chapitre 3025 « Prêts douteux » pour modifier les catégories dans lesquelles certains instruments de créances doivent ou peuvent être classés et pour exiger, dans des circonstances précises, la reprise d'une moins-value déjà comptabilisée pour des actifs financiers disponibles à la vente. Ces modifications n'ont pas d'effet important sur les résultats d'exploitation ou la situation financière de l'exercice de la Société.

4. Récentes prises de position en comptabilité devant être adoptées au cours des exercices futurs

- a) **Regroupements d'entreprises, États financiers consolidés et Participations ne donnant pas le contrôle** • En janvier 2009, le CNC a publié dans le *Manuel de l'ICCA* le chapitre 1582 « Regroupements d'entreprises », le chapitre 1601 « États financiers consolidés » et le chapitre 1602 « Participations ne donnant pas le contrôle », qui remplacent le chapitre 1581 « Regroupements d'entreprise » et le chapitre 1600 « États financiers consolidés ». Le chapitre 1582 s'applique à titre prospectif aux regroupements d'entreprises pour lesquels la date d'acquisition se situe dans un exercice ouvert le 1^{er} janvier 2011 ou à une date ultérieure. Une application anticipée est autorisée, mais les chapitres 1601 et 1602 doivent être appliqués simultanément.

Le chapitre 1582 contient l'équivalent canadien de la Norme internationale d'information financière 3 « Regroupements d'entreprises ». Les nouvelles recommandations exigent d'évaluer les acquisitions d'entreprise à la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris, y compris les participations ne donnant pas le contrôle et les passifs éventuels. Les coûts connexes à l'acquisition sont passés en charges à mesure qu'ils sont engagés.

Le chapitre 1601, concurremment avec le chapitre 1602, remplace le chapitre 1600. Le chapitre 1601 établit les normes de préparation des états financiers consolidés et concorde avec les dispositions du chapitre 1600. Le chapitre 1602 concorde avec les dispositions de la Norme internationale d'information financière IAS 27, « États financiers consolidés et individuels » et définit des normes pour la comptabilisation, dans les états financiers consolidés établis postérieurement à un regroupement d'entreprises, de la participation ne donnant pas le contrôle d'une filiale. Le chapitre 1602 contient un certain nombre de changements, notamment :

- La présentation des participations ne donnant pas le contrôle comme élément séparé des capitaux propres plutôt qu'entre les passifs et les capitaux propres au bilan.
- Les participations ne donnant pas le contrôle ne sont plus comptabilisées en réduction du résultat net et du total du résultat étendu, mais sont présentées séparément à l'état des résultats, qui indique la répartition du résultat net entre les propriétaires de la société mère et les détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, selon leur intérêt économique. Cette répartition est également présentée à l'état du résultat étendu.

Si elle effectue des acquisitions en 2010, Postes Canada envisagera d'adopter ces chapitres de manière anticipée à compter du 1^{er} janvier 2010, afin de se conformer aux Normes internationales d'information financière (« IFRS ») et d'atténuer l'effet de l'adoption des IFRS à la date officielle de passage à ces normes, soit le 1^{er} janvier 2011. Conformément aux dispositions transitoires, ces chapitres seront appliqués prospectivement, à l'exception des exigences de présentation des participations ne donnant pas le contrôle, qui doivent être appliquées rétrospectivement. La Société ne prévoit pas que l'adoption de ces chapitres aura une incidence importante sur ses états financiers consolidés, mais elle entraînera le reclassement des participations ne donnant pas le contrôle mentionné ci-dessus.

- b) **Normes internationales d'information financière (« 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 PCGR canadiens pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011. En octobre 2009, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public a approuvé une modification du champ d'application des normes de comptabilité pour le secteur public qui a confirmé que les entreprises publiques seront tenues d'adopter les IFRS pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011. La Société, qui répond à la définition actuelle 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. Ces états financiers comprendront ses résultats correspondants pour les périodes ouvertes le 1^{er} janvier 2010.

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 et communique régulièrement des rapports sur les progrès réalisés 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 en 2008. La Société se concentre maintenant sur les deuxième et troisième phases du plan, qui comprennent des évaluations minutieuses et la mise en œuvre des nouvelles normes. Elle continue d'évaluer l'effet de la transition aux IFRS en fonction de l'information dont elle dispose pour le moment.

5. 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^{MC} 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, apparenté 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.

Selon le *Règlement sur les envois poste-lettres*, les changements de tarifs proposés doivent être publiés dans la *Gazette du Canada* afin que toute personne intéressée puisse avoir la possibilité de présenter ses observations au ministre responsable de Postes Canada. 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.

Depuis 2001, le tarif de base des lettres du régime intérieur (« TBL ») est déterminé selon une formule de plafonnement des tarifs prescrite en vertu du *Règlement*, 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. Cependant, le gouvernement a autorisé l'augmentation du TBL de un cent de plus que l'augmentation permise par la formule de plafonnement des tarifs. Le TBL a donc été augmenté de deux cents et est passé de 0,52 \$ à 0,54 \$ le 12 janvier 2009. En octobre 2009, le gouvernement a autorisé le remplacement de la formule de plafonnement des tarifs par des tarifs fixes pour une période de cinq ans à compter de janvier 2010. Selon le nouveau régime de prix, le TBL a été augmenté de trois cents et est passé à 0,57 \$ en janvier 2010, puis augmentera de deux cents par année jusqu'à 2014. En octobre 2009, la Société a également reçu du gouvernement l'autorisation d'augmenter les tarifs des autres produits réglementés à compter de janvier 2010.

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 partiellement la Société pour ces services (note 19).

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 % (31 % en 2008) des produits du secteur Postes Canada (note 21).

6. 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 selon les politiques approuvées par le Conseil d'administration. Les placements sont détenus pour leur liquidité ou à long terme de manière à procurer le taux de rendement le plus élevé possible conformément aux politiques de placement approuvées par le Conseil d'administration. La Société détient divers autres instruments financiers tels que des créances, des créditeurs, des salaires à payer et des mandats-poste, 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, y compris les effets et les conséquences de l'évolution de la conjoncture économique. 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.

6. Nature et étendue des risques liés aux instruments financiers (suite)

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 ou comme étant disponibles à la vente. Tous les placements sont dans une large mesure des titres de créance à taux fixe et sont donc exposés au risque que leur juste valeur change en raison de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué par des placements dans des instruments à court terme ou, dans le cas de titres réservés autres que les titres illiquides, par des titres de plus longues durées jusqu'à l'échéance afin que le risque corresponde mieux avec certaines obligations postérieures à la retraite à long terme auxquelles les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. La durée maximale des titres du portefeuille était de 10 ans au 31 décembre 2009 (92 jours en 2008). L'augmentation de la durée jusqu'à l'échéance des titres est directement attribuable au fait que la Société a choisi, comme stratégie de gestion des risques, des durées jusqu'à l'échéance plus longues pour ses titres réservés.

La Société a effectué une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt en utilisant une augmentation ou une diminution de un pour cent, 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 un pour cent des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait augmenter ou diminuer la valeur des titres réservés de 35 millions de dollars, à l'exception des billets du véhicule d'actifs cadres 2 (« VAC 2 ») au 31 décembre 2009. De tels changements de leur valeur seraient en partie compensés par la modification de la valeur de certaines obligations postérieures à la retraite à long terme. Une analyse de sensibilité des billets VAC 2 est présentée à la note 7c). La dette à long terme à taux fixe de la Société arrivera à échéance en 2016. La Société n'a pas de paiements préalables 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-poste libellés en devises étrangères. L'obligation de la Société de régler avec les administrations postales étrangères est libellée 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 d'incidence importante sur les produits. Les pertes de change nettes comprises dans les produits ont totalisé 5 millions de dollars (gains de change nets de 13 millions en 2008).

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.

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.

6. Nature et étendue des risques liés aux instruments financiers (suite)

La Société 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 R1 moyen pour les placements à court terme et A pour les placements à long terme du Dominion Bond Rating Service (le « DBRS »). La Société examine régulièrement les cotes de crédit des émetteurs de ses placements et, lorsqu'il existe un marché actif, 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 sont de 2 millions de dollars (9 millions en 2008), comme il est décrit dans la note 7.

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 de la valeur de réalisation estimative 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. Même si le ralentissement persiste dans certains secteurs de l'économie canadienne, la Société n'a pas enregistré d'augmentation de ses créances douteuses par rapport aux exercices précédents. La surveillance hebdomadaire des comptes clients selon leur ancienneté et du délai de règlements clients n'a pas indiqué de changements importants dans la tendance de l'ancienneté des comptes clients.

Le risque de crédit attribuable aux créances des administrations postales étrangères, autres que le United States Postal Service (l'« 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 (l'« 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 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. La facturation du règlement définitif à chaque administration postale étrangère peut se faire un an ou plus après la prestation du service. La Société établit une provision pour créances irrécouvrables 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 :

Comptes clients commerciaux et autres comptes clients

31 décembre (en millions de dollars)	2009	2008
Créances clients :		
À court terme	360 \$	338 \$
Échues depuis 1-15 jours	58 \$	71 \$
Échues depuis 16-30 jours	18	26
Échues depuis plus de 30 jours	24	22
Provision pour créances douteuses	(12)	(11)
Créances clients – montant net	448	446 \$
Créances d'administrations postales étrangères	86	76
Autres créances	52	53
Créances	586 \$	575 \$

Les pertes de valeur sur les créances comptabilisées au cours de l'exercice sont de 6 millions de dollars (7 millions en 2008).

6. 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 réserves de liquidités suffisantes, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt de réserve, en surveillant continuellement les flux de trésorerie prévus et réels, et en appariant les profils d'échéance des actifs et des passifs financiers. La Société a pour objectif de conserver des liquidités disponibles sur-le-champ de 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 au Trésor du gouvernement du Canada. Aux termes de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, la Société est autorisée à emprunter à d'autres sources que l'État des sommes ne dépassant pas un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances.

La dette de la Société est faible, mais celle-ci envisage de l'augmenter pour financer ses besoins de trésorerie courants. Les emprunts du Groupe Postes Canada totalisent 130 millions de dollars au 31 décembre 2009 (74 millions en 2008), dont 120 millions (74 millions en 2008) sont à long terme. La Société dispose d'une marge de crédit de 19 millions de dollars auprès d'une banque à charte canadienne et d'un programme de papier commercial qui n'ont pas été utilisés au cours de l'exercice, 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 200 millions de dollars, dont 69 millions (18 millions en 2008) ont été utilisés au 31 décembre 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.

31 décembre		2009	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	Total
Ne portant pas intérêt*		719 \$	1 \$	– \$	720 \$	732 \$
Obligations non remboursables par anticipation	10,6 %	6	23	64	93	98
Autres emprunts	Taux préférentiel + 1,5 %	–	25	–	25	18
Obligations locatives	4 %	12	38	5	55	1
		737 \$	87 \$	69 \$	893 \$	849 \$

* 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-poste en circulation.

La gestion de la dette de la Société et de l'avoir du Canada, qui est résumée à la note 15, influe également sur le risque de liquidité.

7. 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*			2009	2008
	Moins de 3 mois	De 3 à 12 mois	De 1 à 10 ans	Total	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie					
Encaisse	126 \$	– \$	– \$	126 \$	90 \$
Instruments du marché monétaire émis par :					
Gouvernement du Canada	50	–	–	50	400
Gouvernements provinciaux	35	–	–	35	40
Institutions financières	187	–	–	187	60
Sociétés	75	–	–	75	15
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	473 \$	– \$	– \$	473 \$	605 \$
Titres négociables					
Instruments du marché monétaire émis par :					
Gouvernement du Canada	49 \$	119 \$	– \$	168 \$	103 \$
Gouvernements provinciaux	–	102	–	102	–
Total des titres négociables	49 \$	221 \$	– \$	270 \$	103 \$
Titres illiquides					
Billets du véhicule d'actifs cadres 2 (note 12)	– \$	– \$	4 \$	4 \$	5 \$
Titres réservés					
Encaisse	14 \$	– \$	– \$	14 \$	1 \$
Instruments du marché monétaire émis par :					
Gouvernement du Canada	92	–	–	92	691
Gouvernements provinciaux	31	20	–	51	88
Institutions financières	–	–	–	–	50
Sociétés	–	–	–	–	15
Obligations émises par :					
Gouvernement du Canada	–	–	98	98	–
Gouvernements provinciaux	–	–	167	167	–
Sociétés	–	–	216	216	–
Véhicule d'actifs cadres 2	–	–	16	16	17
Total des titres réservés	137 \$	20 \$	497 \$	654 \$	862 \$

* 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 des billets du véhicule d'actifs cadres 2.

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2009 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes ou à des prix inférieurs à leur valeur nominale. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2009 était de 0,3 % pour les instruments du marché monétaire (1,3 % en 2008) et de 3,7 % pour les obligations.

7. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables, titres illiquides et titres réservés (suite)

b) Juste valeur des instruments financiers

Le tableau suivant présente les justes valeurs estimatives des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur conformément aux méthodes comptables de la Société. Les justes valeurs ont été évaluées et présentées selon la hiérarchie décrite ci-dessous qui reflète l'importance des données utilisées pour établir ces estimations. La juste valeur de la dette à long terme est présentée à la note 13. La juste valeur des autres actifs et passifs financiers correspond approximativement à leur valeur comptable, en raison de leur échéance à court terme.

31 décembre (in millions of dollars)				2009	2008
	Niveau 1*	Niveau 2**	Niveau 3***	Total	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	473 \$	– \$	– \$	473 \$	605 \$
Titres négociables	270 \$	– \$	– \$	270 \$	103 \$
Autres actifs : titres illiquides	– \$	– \$	4 \$	4 \$	5 \$
Titres réservés	638 \$	– \$	16 \$	654 \$	862 \$

* Les actifs financiers du niveau 1 sont des actifs évalués aux prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs identiques.

** Les actifs financiers du niveau 2 sont des actifs évalués à la juste valeur au moyen d'une technique d'évaluation à partir de données observables autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1.

*** Les actifs financiers du niveau 3 sont des actifs évalués à la juste valeur au moyen d'une technique d'évaluation à partir de données de marché non observables et exigent l'utilisation de la meilleure estimation de la direction. Les actifs du niveau 3 comprennent des placements dans des billets VAC 2.

La Société n'a pas de passifs financiers évalués à la juste valeur ou de dérivés.

Rapprochement des évaluations de la juste valeur de niveau 3 :

	Titres illiquides contenus dans :	
	Autres actifs	Titres réservés
Solde d'ouverture	5 \$	17 \$
Total des pertes dans le résultat net*	(1)	(1)
Solde de clôture	4 \$	16 \$
Pertes non réalisées cumulées liées à des actifs détenus à la clôture de l'exercice	4 \$	14 \$

* Les pertes sur les actifs illiquides classés dans les autres actifs sont incluses dans les « produits financiers et autres produits » et les pertes sur les actifs illiquides classés dans les titres réservés sont incluses dans les « avantages sociaux » dans l'état consolidé des résultats et du résultat étendu.

7. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables, titres illiquides et titres réservés (suite)

c) Juste valeur des billets du véhicule d'actifs cadres 2 (« VAC 2 »)

Le 21 janvier 2009, sous la supervision de la Cour supérieure de justice de l'Ontario et sur la proposition du Comité pancanadien des investisseurs, les programmes de papier commercial adossé à des actifs (« PCAA ») ont été restructurés en vertu de l'Accord de Montréal. Au moment de la restructuration, le Société a choisi de recevoir diverses catégories de billets du véhicule d'actifs cadres VAC 2 ayant une valeur nominale de 38 millions de dollars.

La Société a reçu les billets suivants du véhicule d'actifs cadres VAC 2 (en millions de dollars) :

Billets VAC 2	Valeur nominale reçue le 21 janvier 2009	Ajustement cumulatif de juste valeur au 31 décembre 2009	Juste valeur au 31 décembre 2009
Catégorie A-1	24 \$	(9) \$	15 \$
Catégorie A-2	8	(4)	4
Catégorie B	2	(1)	1
Catégorie C	1	(1)	–
Catégorie 13	3	(3)	–
Total	38 \$	(18) \$	20 \$

Les billets VAC 2, qui comprennent un regroupement d'instruments avec effet de levier ainsi que des actifs traditionnels et des liquidités, doivent augmenter la stabilité des billets par rapport au PCAA détenu auparavant. La Société a choisi de recevoir des billets du VAC 2, car les investisseurs de ce véhicule n'auront pas à avancer de fonds pour répondre à d'éventuels appels de marge. Les billets de catégories A-1 et A-2 ont été cotés « A » et « BBB (faible) » respectivement par le Dominion Bond Rating Service (le « DBRS »), tandis que les billets de catégories B, C et 13 ne sont pas cotés.

Les billets de catégories A-1, A-2 et B portent intérêt au taux des acceptations bancaires (« AB ») moins 50 points de base. L'échéance légale de ces billets est le 15 juillet 2056. Les billets de catégorie C portent intérêt au taux AB plus 20 % par année et viennent à échéance le 15 juillet 2056. Cependant, la date de remboursement prévue des billets de catégories A-1, A-2, B et C est le 22 janvier 2017. Les billets de catégorie 13 portent intérêt au taux de rendement net produit par certains billets reflète pour actifs et viennent à échéance le 20 mars 2014.

La Société surveille les activités publiques sur le marché pour ces billets et est informée que des transactions ont eu lieu avant le 31 décembre 2009. Cependant, elle ne s'est pas servie de ces transactions comme base pour déterminer la juste valeur de ses billets, car la Société estime qu'il n'existe pas encore de marché actif pour ceux-ci. Si un marché actif se développe, la Société modifiera sa technique d'évaluation pour déterminer la valeur de ses billets en se servant des prix cotés sur le marché.

L'estimation de la juste valeur des billets VAC 2 a été établie au moyen d'une technique d'estimation de la valeur actualisée des flux de trésorerie à partir des meilleures informations disponibles au 31 décembre 2009. Les principales hypothèses utilisées dans le modèle d'évaluation en date du 31 décembre 2009 sont les suivantes :

Taux d'intérêt moyen pondéré	0,50 %
Taux d'actualisation moyen pondéré	8,75 %
Créances irrécouvrables	Jusqu'à 50 %

7. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables, titres illiquides et titres réservés (suite)

Selon cette analyse, la Société a comptabilisé en 2009 une moins-value supplémentaire de 2 millions de dollars de la juste valeur totale des billets VAC 2. Les hypothèses les plus importantes pour déterminer la juste valeur 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 0,5 % du taux d'intérêt moyen pondéré ferait diminuer (augmenter) la juste valeur des billets VAC 2 détenus par la Société d'environ un million de dollars.

L'incertitude qui persiste quant au développement d'un marché actif pour les billets VAC 2, le montant de l'intérêt et du capital et le moment où ils seront versés, la valeur des actifs qui sous-tendent les billets et les risques de crédit et de liquidité qui s'y rattachent pourraient également faire modifier la juste valeur des placements de la Société dans les billets VAC 2, mais la Société n'anticipe pas que cela aura une incidence importante sur ses résultats futurs.

e) Produits de placements

Les intérêts créditeurs et les gains et pertes sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres illiquides totalisaient 3 millions de dollars (18 millions en 2008). Les intérêts créditeurs et les gains et pertes sur les titres réservés s'établissaient à 8 millions de dollars (18 millions en 2008). La portion des produits provenant des régimes à prestations déterminées était de 7 millions de dollars (10 millions en 2008) et a servi à compenser les coûts des prestations. Le un million de dollars restant (8 millions en 2008) découlait des fonds grevés d'une affectation d'origine interne et a été constaté dans les produits financiers et autres produits.

f) Titres réservés

Des fonds ont été réservés comme suit :

31 décembre (en millions de dollars)	2009	2008
Avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie	511 \$	511 \$
Fonds grevés d'une affectation d'origine interne	143	351
Total des titres réservés	654 \$	862 \$

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 de ses 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 une insuffisance, tant en présomption de solvabilité que de continuité du régime.

8. Impôts sur les bénéfices

La Société est une société d'État désignée aux fins de l'impôt sur les bénéfices, ce qui l'assujettit 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 fédéraux et provinciaux.

Les sources des écarts temporaires qui donnent lieu à un actif (passif) d'impôts futurs net s'établissent comme suit :

31 décembre (en millions de dollars)	2009	2008
Actif d'impôts futurs net (passif d'impôts futurs net)		
Immobilisations	(11) \$	6 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	24	20
Prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	135	213
Autres	20	24
Actif d'impôts futurs net	168 \$	263 \$
Présentés au bilan consolidé :		
Actif d'impôts futurs :		
À court terme	25 \$	23 \$
À long terme	179	270
Total de l'actif d'impôts futurs	204	293
Passif d'impôts futurs :		
À long terme	(36)	(30)
Actif d'impôts futurs net	168 \$	263 \$

Les écarts temporaires déductibles pour lesquels aucun actif d'impôts futurs n'a été constaté totalisent 768 millions de dollars (768 millions en 2008) 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.

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

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2009	2008
Charge d'impôts exigibles	5 \$	131 \$
Charge (économie) d'impôts futurs découlant de :		
Apparition et résorption d'écarts temporaires	88	(64)
Réduction du taux d'imposition	2	–
Charge d'impôts sur les bénéfices	95 \$	67 \$

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)	2009	2008
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	379 \$	161 \$
Impôt fédéral au taux d'imposition applicable de la société mère	110 \$	48 \$
Impôt provincial des filiales et de la coentreprise moins l'abattement d'impôt fédéral	2	4
Effet des changements apportés aux taux d'imposition prévus par la loi sur les impôts futurs	(20)	9
Autres	3	6
Charge d'impôts sur les bénéfices	95 \$	67 \$

9. Immobilisations

31 décembre

(en millions de dollars)

2009

2008

	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette
Immobilisations corporelles						
Terrains	259 \$	– \$	259 \$	259 \$	– \$	259 \$
Bâtiments	1 796	1 021	775	1 801	1 024	777
Améliorations locatives	214	149	65	201	133	68
Matériel de production	1 055	787	268	975	738	237
Véhicules	239	157	82	219	152	67
Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	408	277	131	339	257	82
Autre matériel	788	460	328	799	478	321
Immobilisations en développement	139	–	139	70	–	70
Total des immobilisations corporelles	4 898	2 851	2 047	4 663	2 782	1 881
Immobilisations incorporelles						
Logiciels	489	360	129	418	326	92
Logiciels en développement	33	–	33	52	–	52
Contrats de services et relations clients	27	20	7	27	18	9
Total des immobilisations incorporelles	549	380	169	497	344	153
Total des immobilisations	5 447 \$	3 231 \$	2 216 \$	5 160 \$	3 126 \$	2 034 \$

L'amortissement des immobilisations corporelles a totalisé 201 millions de dollars en 2009 (196 millions en 2008), tandis que l'amortissement des immobilisations incorporelles a représenté 45 millions de dollars (41 millions en 2008).

Au cours de l'exercice, Le Groupe Postes Canada a investi 412 millions de dollars (391 millions en 2008) en immobilisations, dont 354 millions (342 millions en 2008) en immobilisations corporelles et 58 millions (49 millions en 2008) en immobilisations incorporelles.

Au 31 décembre 2009, Le Groupe Postes Canada avait acquis des immobilisations aux termes de contrats de location-acquisition dans trois catégories d'immobilisations : des comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau détenus aux termes de contrats de location-acquisition totalisant 18 millions de dollars (un million de dollars en 2008), après amortissements cumulés de 12 millions de dollars (zéro en 2008); des véhicules détenus aux termes de contrats de location-acquisition totalisant 20 millions de dollars (zéro en 2008), après amortissements cumulés de zéro (zéro en 2008); et du matériel de production aux termes de contrats de location-acquisition totalisant 25 millions de dollars (zéro en 2008), après amortissements cumulés de un million de dollars (zéro en 2008).

10. 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, les fonds sont transférés à des fiducies externes qui versent directement les prestations. Le régime de retraite à prestations déterminées de la Société est un régime capitalisé qui est fonction de la période de service ouvrant droit à pension, de la moyenne des salaires des cinq meilleures années consécutives ouvrant droit à pension et de l'âge de départ à la retraite. Le régime garanti des prestations de retraite, des prestations de retraite au survivant ou un remboursement au moment de la cessation d'emploi ou du décès. Les prestations de retraite qui excèdent la limite prévue par la loi, selon la définition de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, sont garanties par le régime de retraite agréé et la convention de retraite. Les prestations de retraite 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 de soins de santé, de soins dentaires et d'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.

Comme la Société est assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*, elle n'est pas obligatoirement soumise aux lois provinciales sur l'indemnisation des travailleurs. La Société est un employeur autoassuré qui est responsable de l'indemnisation des accidentés du travail depuis sa constitution en société. L'obligation au titre du régime non capitalisé d'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 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 à prestations déterminées ne sont pas tenus et ne peuvent cotiser aux régimes de retraite.

10. 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.

10. 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)	2009		2008	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Obligations au titre des prestations constituées				
Solde à l'ouverture de l'exercice	11 732 \$	2 489 \$	14 208 \$	3 215 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	243	73	447	107
Intérêts débiteurs	880	189	803	180
Cotisations des salariés	191	-	188	-
Prestations versées	(462)	(112)	(391)	(105)
(Gains actuariels) pertes actuarielles	1 351	86	(3 531)	(900)
Modifications des régimes	-	(27)	12	(6)
Compression	-	-	-	(2)
Règlement	-	-	(4)	-
Solde à la clôture de l'exercice	13 935	2 698	11 732	2 489
Actifs des régimes				
Juste valeur à l'ouverture de l'exercice	12 175	-	15 180	-
Rendement réel des actifs des régimes	1 903	-	(2 909)	-
Cotisations courantes de l'employeur	304	-	98	-
Cotisations spéciales de l'employeur	24	-	13	-
Cotisations des salariés	191	-	188	-
Prestations versées	(462)	-	(391)	-
Règlement	-	-	(4)	-
Juste valeur à la clôture de l'exercice	14 135	-	12 175	-
Situation de capitalisation des régimes – excédent (déficit)				
(Gains actuariels nets non constatés) pertes actuarielles nettes non constatées	1 155	40	506	(53)
Coûts (crédits) non constatés des services passés	23	(163)	25	(166)
Capitalisation excédentaire non constatée	(57)	-	(89)	-
Montant net constaté pour :				
Régimes à prestations déterminées	1 321	(2 821)	885	(2 708)
Régimes à cotisations déterminées	-	-	(1)	-
Montant total constaté	1 321 \$	(2 821) \$	884 \$	(2 708) \$

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

Les montants constatés figurent comme suit au bilan consolidé :

31 décembre (en millions de dollars)	2009	2008
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite	1 335 \$	898 \$
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite	14 \$	14 \$
Passif au titre des prestations constituées des régimes d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	2 821	2 708
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	2 835 \$	2 722 \$

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)	2009		2008	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Obligations au titre des prestations constituées	68 \$	2 698 \$	57 \$	2 489 \$
Actifs des régimes	49	–	44	–
Situation de capitalisation des régimes à prestations déterminées – déficit	(19) \$	(2 698) \$	(13) \$	(2 489) \$

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.

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

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	2009		2008
	Cible	Réelle	Réelle
Encaisse et instruments du marché monétaire	1 %	1 %	3 %
Obligations	36 %	36 %	38 %
Actions canadiennes	22 %	26 %	22 %
Actions américaines	20 %	17 %	17 %
Actions internationales	15 %	14 %	14 %
Placements immobiliers	5 %	4 %	5 %
Autres actifs moins passifs	1 %	2 %	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 2008) du total des actifs des régimes de 14 135 millions de dollars (12 175 millions en 2008).

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 2 271 millions de dollars (2 338 millions en 2008) et des impôts et taxes remboursables détenus par l'Agence du revenu du Canada au montant de 128 millions de dollars (122 millions en 2008).

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

e) Coûts (recouvrements)

Les coûts (recouvrements) des avantages sociaux futurs constatés au cours de l'exercice s'établissent comme suit :

Exercice terminé le 31 décembre **2009** **2008**
(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
Régimes de retraite						
Coût des services rendus de l'exercice	243 \$	– \$	243 \$	447 \$	– \$	447 \$
Intérêts débiteurs	880	–	880	803	–	803
Rendement des actifs des régimes	(1 903)	803	(1 100)	2 909	(3 976)	(1 067)
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations constituées	1 351	(1 453)	(102)	(3 531)	3 532	1
Modifications des régimes	–	2	2	12	(9)	3
Perte sur règlement	–	–	–	1	–	1
Amortissement de la capitalisation excédentaire	–	(32)	(32)	–	(32)	(32)
Coûts (recouvrements) des prestations déterminées	571	(680)	(109)	641	(485)	156
Coûts des cotisations déterminées	6	–	6	5	–	5
Total des coûts (recouvrements) des prestations de retraite	577	(680)	(103)	646	(485)	161
Appui transitoire du gouvernement du Canada	(23)	–	(23)	(35)	–	(35)
Coûts (recouvrements) nets des régimes de retraite	554 \$	(680) \$	(126) \$	611 \$	(485) \$	126 \$
Autres régimes						
Coûts des services rendus de l'exercice	73 \$	– \$	73 \$	107 \$	– \$	107 \$
Intérêts débiteurs	189	–	189	180	–	180
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations constituées	86	(93)	(7)	(900)	957	57
Modifications des régimes	(27)	(3)	(30)	(6)	(24)	(30)
Gain sur compression	–	–	–	(2)	–	(2)
Amortissement de l'obligation transitoire	–	–	–	–	3	3
Coûts des prestations déterminées	321	(96)	225	(621)	936	315
Rendement des titres réservés	(7)	–	(7)	(10)	–	(10)
Appui transitoire du gouvernement du Canada	(33)	–	(33)	(46)	–	(46)
Coûts nets des autres régimes	281 \$	(96) \$	185 \$	(677) \$	936 \$	259 \$

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

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

f) Hypothèses

Les hypothèses utilisées pour mesurer les coûts et les obligations au titre des prestations constituées des principaux régimes à prestations déterminées de la Société sont les suivantes :

31 décembre	2009		2008	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Obligations au titre des prestations constituées :				
Taux d'actualisation	6,7 %	6,9 %	7,5 %	7,6 %
Taux de croissance à long terme de la rémunération	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Coût des prestations :				
Taux d'actualisation	7,5 %	7,6 %	5,6 %	5,5 %
Taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes	7,25 %	s.o.	7,25 %	s.o.
Taux de croissance à long terme de la rémunération	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Taux tendanciels hypothétiques du coût des soins de santé :				
Taux tendanciel initial du coût des soins de santé	s.o.	8,4 %	s.o.	8,9 %
Niveau vers lequel baisse le taux tendanciel	s.o.	4,9 %	s.o.	5,3 %
Année où le taux devrait se stabiliser	s.o.	An 20	s.o.	An 10

g) Analyse de sensibilité

g.1) Régimes de retraite

Le taux d'actualisation utilisé pour estimer la valeur actualisée des obligations au titre des prestations constituées a une incidence importante sur les obligations au titre des prestations constituées à la clôture de l'exercice ainsi que sur le coût des prestations de retraite. Le taux de rendement à long terme prévu sur les actifs des régimes influe également sur le coût des prestations de retraite. Une variation de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes auraient eu les effets suivants pour 2009 :

Variation du taux d'actualisation de 0,5% :

(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Total des coûts des services rendus de l'exercice et des intérêts débiteurs	(35) \$	39 \$
Obligations au titre des prestations constituées	(887) \$	989 \$

Variation de 0,5% du taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes :

(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Coût des régimes de retraite	(76) \$	76 \$

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

g.2) Régimes de soins de santé

Les taux tendanciels hypothétiques du coût des soins de santé peuvent avoir un effet important 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 aurait eu les effets suivants pour 2009 :

(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Total des coûts des services rendus de l'exercice et des intérêts débiteurs	40 \$	(30) \$
Obligations au titre des prestations constituées	330 \$	(264) \$

Les sensibilités ci-dessus sont hypothétiques et doivent être utilisées avec prudence. Des modifications des montants basées sur les variations ci-dessus des hypothèses 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.

h) Total des paiements effectués

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

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2009	2008
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des autres régimes d'avantages non capitalisés	112 \$	105 \$
Cotisations courantes de l'employeur aux régimes de retraite capitalisés	304	98
Cotisations spéciales de solvabilité de l'employeur aux régimes de retraite capitalisés	24	13
Total des paiements effectués au titre des régimes à prestations déterminées	440	216
Cotisations aux régimes à cotisations déterminées	6	5
Total des paiements effectués	446 \$	221 \$

Selon la loi en vigueur, la Société doit soumettre une évaluation de la capitalisation des régimes de retraite à prestations déterminées au moins tous les trois ans et chaque année si le taux de solvabilité des actifs d'un régime par rapport à ses passifs est inférieur à 1.0 lors du dépôt. En cas de déficit de la capitalisation, tant en présomption de solvabilité que de continuité du régime, les autorités de réglementation exigent que des cotisations spéciales soient versées sur des périodes futures déterminées.

Le régime de retraite de la Société a déposé son dernier rapport d'évaluation en date du 31 décembre 2007, et le régime était alors excédentaire, tant en présomption de solvabilité que de continuité. Cela a permis à la Société de suspendre ses cotisations pendant une partie de 2008. Étant donné la situation actuelle de son régime de retraite, la Société a recommencé à cotiser le 1^{er} novembre 2008 et a continué à le faire en 2009. De plus, une évaluation de la capitalisation en date du 31 décembre 2009 sera soumise aux autorités de réglementation en 2010, soit une année plus tôt que prévu.

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

Selon la loi en vigueur, le déficit de solvabilité anticipé obligera la Société à verser des cotisations spéciales en 2010 qui sont estimées actuellement à 455 millions de dollars. Cependant, les lois et règlements sur les régimes de retraite fédéraux sont en cours de révision, les règles de financement futures pourraient différer des règles en vigueur et influencer sur les cotisations exigées pour combler le déficit.

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 2009
Purolator	31 décembre 2008	31 décembre 2009
SCI	31 décembre 2006	31 décembre 2009
Innovaposte	31 décembre 2007	31 décembre 2010

11. 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)				2009	2008
	Secteur Postes Canada	Secteur Purolator	Secteur Logistique	Total	Total
Solde à l'ouverture de l'exercice	– \$	121 \$	3 \$	124 \$	124 \$
Ajustement du prix d'acquisition	–	–	1	1	–
Solde à la clôture de l'exercice	– \$	121 \$	4 \$	125 \$	124 \$

En 2009, aux termes d'une convention d'achat d'actions, un autre paiement de un million de dollars est devenu exigible à la réalisation de certaines conditions spécifiques concernant les renouvellements de contrats et les produits qui s'y rattachent.

12. Autres actifs à long terme

31 décembre (en millions de dollars)	2009	2008
Actifs destinés à la vente	6 \$	1 \$
Titres illiquides (note 7)	4	5
Autres éléments	13	13
Total des autres actifs à long terme	23 \$	19 \$

La Société a classé plusieurs propriétés comme étant destinées à la vente à la fin de 2009. On prévoit que le produit de la vente permettra de recouvrer entièrement la valeur comptable de ces propriétés. Toutes les propriétés destinées à la vente à la fin de 2008, sauf deux, ont été vendues au cours de l'exercice comme prévu. Un gain de moins de un million de dollars a été comptabilisé à la cession.

13. Dette à long terme

31 décembre (en millions de dollars)	2009		2008	
	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable
Obligations non remboursables par anticipation échéant en mars 2016, portant intérêt à 10,35 %, payables semestriellement le 15 mars et le 15 septembre ¹	78 \$	55 \$	79 \$	55 \$
Obligations locatives, échéant à diverses dates en 2011 et 2012, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant de 5,7 % à 7,5 % ²	6	6	1	1
Obligations locatives, échéant en 2016, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant entre 3,1 % et 5,5 % ³	44	44	–	–
Facilités de crédit renouvelable, portant intérêt au taux préférentiel de la Banque du Canada plus 1,5 %, pour une période de trois ans échéant en janvier 2012 ⁴	25	25	–	–
Autre emprunt à long terme, portant intérêt au taux préférentiel de la Banque du Canada, pour une période de cinq ans ⁵	–	–	18	18
Total de la dette à long terme	153	130	98	74
Moins tranche échéant à moins d'un an	10	10	–	–
Tranche à long terme	143 \$	120 \$	98 \$	74 \$

¹ La juste valeur des obligations à long terme est évaluée suivant les prix cotés sur le marché d'obligations semblables. Le taux d'intérêt effectif des obligations non remboursables par anticipation au 31 décembre 2009 était de 10,6 % (10,5 % en 2008). La date de remboursement prévue de ces obligations est mars 2016. Cette dette n'est pas assortie de conditions de remboursement préalable.

² Des obligations locatives ont été conclues pour le programme de renouvellement des ordinateurs de la Société et sont remboursables en versements mensuels. Le taux d'intérêt effectif au 31 décembre 2009 était de 6,7 % (6,8 % en 2008).

³ Une filiale a tiré 44 millions de dollars d'un crédit-bail pour l'acquisition d'immobilisations. Le crédit-bail permet des emprunts jusqu'à 50 millions de dollars. Le ratio de la dette à long terme au résultat avant intérêts, impôts et amortissements prévu par une clause restrictive ne doit pas dépasser trimestriellement 2,5 : 1. Cette filiale respecte cette clause restrictive.

⁴ Une filiale a conclu une facilité de crédit renouvelable auprès d'une banque canadienne en janvier 2009. Cette facilité permet à la filiale d'emprunter un maximum de 150 millions de dollars au moyen d'une ligne de crédit renouvelable de trois ans non garantie. Le montant tiré sur cette facilité est de 25 millions de dollars au 31 décembre 2009 et n'est pas exigible avant la fin de la période de la facilité. La juste valeur de cet emprunt correspond approximativement à sa valeur comptable, car il porte un taux variable établi au taux préférentiel de la Banque du Canada plus 1,5 %. Cette facilité de crédit est assortie de deux clauses restrictives qui s'appliquent à la filiale. Trimestriellement, le ratio de la dette à long terme au résultat avant intérêts, impôts et amortissements ne doit pas dépasser 2,5 : 1 et le ratio de couverture des intérêts ne doit pas dépasser 4 : 1. La filiale respecte les deux clauses restrictives.

⁵ 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. Cet emprunt a été converti en contrats de location-acquisition en 2009.

Les intérêts débiteurs sur la dette à long terme s'établissent à 8 millions de dollars (6 millions en 2008).

13. Dette à long terme (suite)

Remboursements du capital de la dette à long terme, à l'exception des obligations locatives :

(en millions de dollars)

2012	25 \$
2016	55
	80 \$

Paiements minimums à effectuer en vertu des obligations locatives :

(en millions de dollars)

	Principal	Intérêts	Paiement
2010	10 \$	2 \$	12 \$
2011	9	1	10
2012	9	1	10
2013	8	1	9
2014	9	–	9
Exercices suivants	5	–	5
	50 \$	5 \$	55 \$

14. 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. La Société devra également effectuer d'autres travaux de restauration pour certains de ses bâtiments.

La Société a constaté des obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations se rattachant à l'enlèvement de l'amiante et d'autres travaux de restauration des bâtiments qu'elle compte vendre. Elle prévoit céder ces obligations conditionnelles aux acheteurs éventuels des bâtiments à la date de la vente. Dans le cas des autres bâtiments pour lesquels la Société a des obligations liées à l'enlèvement de l'amiante et à d'autres travaux de restauration, la Société n'a pas suffisamment d'information au 31 décembre 2009 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 clôture.

La Société estime que les flux de trésorerie non actualisés nécessaires pour céder les obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations qu'elle a constatées s'élèvent à environ 7 millions de dollars (11 millions en 2008). Elle compte vendre les propriétés au cours des quatre prochains exercices, et les flux de trésorerie estimatifs ont été actualisés à un taux sans risque ajusté en fonction de la qualité du crédit se situant entre 3 % et 4,2 %. La valeur actualisée des obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations de la Société au 31 décembre 2009, qui s'établit à 6 millions de dollars (10 millions en 2008), est incluse dans les autres passifs à long terme.

15. Gestion du capital

La Société est assujettie à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (« les *Lois* ») et à toutes les instructions données conformément aux *Lois*. Les *Lois* influent sur la façon dont la Société gère son capital, entre autres, en établissant les grands objectifs de la Société. Tout en offrant 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 avril 2008, le gouvernement a entrepris un examen stratégique des objectifs d'intérêt public de la Société, de sa capacité d'autonomie financière et de la pertinence du Cadre financier stratégique de 1998. Le comité consultatif chargé de l'examen stratégique a soumis ses constatations et ses recommandations au ministre responsable de la Société en décembre 2008. Dans ses recommandations, le comité consultatif a souligné, entre autres, l'importance du renouvellement des investissements, le besoin d'un meilleur accès au financement, la nécessité d'assurer l'autonomie de la Société et le maintien du service postal universel. Le comité a également recommandé de doter la Société d'un nouveau cadre financier.

Le gouvernement a reconnu le besoin d'augmenter le pouvoir d'emprunt de sources extérieures de Postes Canada. La limite d'emprunt de la Société, d'autres sources que l'État, a donc été augmentée et portée de 300 millions à 2,5 milliards de dollars aux termes de la *Loi de crédit n° 4 pour 2009-2010*, qui a reçu la sanction royale le 15 décembre 2009. La valeur de ces emprunts ne doit pas dépasser en tout temps un montant principal de 2,5 milliards de dollars, et ce, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances. Cette augmentation aidera la Société à répondre à ses besoins courants de gestion de trésorerie.

La Société définit et calcule son capital comme suit :

31 décembre (en millions de dollars)	2009	2008
Avoir du Canada	1 787 \$	1 507 \$
Dette à long terme	130	74
Autre obligation financière à long terme	16	19
Total du capital	1 933 \$	1 600 \$

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 stratégiques;
- 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 2009 et 2008, 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 pour le cas où le régime de retraite de la Société serait déficitaire tant en présomption de solvabilité que de continuité du régime.

La capacité de la Société d'obtenir du capital supplémentaire est fonction des conditions du marché et des dispositions des *Lois*. La *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit l'établissement d'une structure de capital composée de capital-actions qui autorise la Société à émettre des actions au gouvernement du Canada et à ses employés, mais cette méthode de financement n'a pas été utilisée.

15. Gestion du capital (suite)

La note 6c) sur le risque de liquidité décrit les limites de la capacité d'emprunt 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, que le Conseil d'administration et le gouverneur en conseil doivent approuver. De plus, les conditions détaillées de chaque emprunt doivent également être approuvées par le ministre des Finances.

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 consolidé de l'exercice précédent ont été versés depuis 2004, année où la Société a atteint pour la première fois l'objectif de rendement sur l'avoir du Canada. Elle a versé 271 millions de dollars en dividendes au gouvernement du Canada depuis.

Étant donné les pressions financières auxquelles elle doit faire face actuellement, la Société n'a pas versé de dividendes en 2009. Le gouvernement du Canada a approuvé la proposition de la Société de ne pas verser de dividendes en 2010.

Les stratégies et les objectifs financiers de la Société sont examinés et révisés annuellement par le Conseil d'administration dans le cadre de l'examen du Plan d'entreprise, qui est ensuite soumis à l'approbation du gouverneur en conseil. Le première année du Plan d'entreprise de 2009 à 2013 et le Plan d'entreprise de 2010 à 2014 ont été approuvés le 10 décembre 2009.

La Société, ses filiales et sa coentreprise ne sont pas soumises, en vertu de règles extérieures, à des exigences concernant son capital.

16. 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.

La plainte déposée par l'Alliance de la Fonction publique du Canada (« AFPC ») en 1983 a été renvoyée par la Commission au Tribunal canadien des droits de la personne (« le Tribunal »), lequel a rendu une décision en 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 et ordonné le paiement des salaires perdus moins 50 %.

L'AFPC et la Société en ont toutes deux appelé de la décision du Tribunal auprès de la Section de première instance de la Cour fédérale. En février 2008, cette cour a rendu sa décision, a autorisé la demande de révision judiciaire de la Société et a renvoyé de nouveau la plainte au Tribunal lui ordonnant de la rejeter. En mars 2008, l'AFPC et la Commission ont interjeté appel à la Cour d'appel fédérale.

Le 22 février 2010, la Cour d'appel a, à la majorité, maintenu la décision de la Section de première instance en faveur de la Société et a rejeté les deux appels. L'AFPC et la Commission ont 60 jours à compter de la date de la décision rendue par la Cour d'appel pour demander l'autorisation d'interjeter appel à la Cour suprême du Canada.

Quant à la plainte déposée par l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints initialement en décembre 1982, un conciliateur a recommandé à la Commission de refuser d'accueillir la plainte en février 2006, pour motif que celle-ci pouvait être considérée plus adéquatement sous le régime du *Code canadien du travail*. Il n'y a pas de faits nouveaux au sujet de cette plainte.

On ne peut pour le moment déterminer l'issue de ces 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.

16. Engagements et éventualités (suite)

- b) La Société et Purolator ont pris certains engagements qui seront en vigueur à l'échéance ou à la résiliation de leurs ententes respectives avec Innovaposte. Ces ententes ont une durée de 10 ans ayant débuté en 2002, et comprennent une option de renouvellement optionnelle de cinq ans. Ces engagements comprennent l'achat d'actifs réservés à la prestation de services à la Société et à Purolator, selon le cas, à l'échéance ou à la résiliation des ententes, pour un montant égal à la valeur comptable nette à cette date. Ils comprennent aussi la prise en charge de certains contrats et obligations liés à l'achat de ces actifs ou applicables aux services assurés par Innovaposte à la Société ou à Purolator, selon le cas. De plus, si des événements décrits dans son entente avec Innovaposte se produisaient, Purolator a l'option plutôt que l'obligation d'assumer ces engagements. Il est impossible, pour le moment, de déterminer la valeur des actifs réservés et la valeur comptable des obligations contractuelles au moment de l'échéance ou de la résiliation des ententes.

Le passif éventuel futur maximal découlant des engagements mentionnés ci-dessus dépend de la valeur des actifs, des contrats et des obligations qui s'y rattachent au moment de l'expiration ou de la résiliation des ententes. La Société et Purolator ne possèdent pas suffisamment d'information pour estimer ce passif futur.

- 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. En conséquence, en novembre 2008, la Société a liquidé et dissous PCIL.

- 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.

16. Engagements et éventualités (suite)

- 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)

2010	143 \$
2011	127
2012	103
2013	80
2014	63
2015 et après	593
Total	1 109 \$

Ces montants comprennent des paiements de 20 millions de dollars (27 millions en 2008) versés par la Société, dans le cours normal de ses activités, à une entité apparentée, le gouvernement du Canada, pour des locaux destinés aux services postaux.

- h) La Société a conclu des ententes contractuelles avec des fournisseurs qui totalisent environ 306 millions de dollars pour son projet de transformation postale. Dans la plupart des cas, la Société a le droit de résilier ces ententes contractuelles qui s'étendent jusqu'en 2013 et s'établissent comme suit :

(en millions de dollars)

2010	114 \$
2011	98
2012	65
2013	29
Total	306 \$

- i) Dans le cours normal de ses activités, la Société conclut des ententes contractuelles pour acquérir des biens et des services sur des périodes de plus d'un an. Les décaissements dépendent en grande partie des besoins futurs basés sur les volumes, sous réserve des droits de la Société de résilier ces ententes contractuelles.

17. Information sur les flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2009	2008
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation		
Diminution (augmentation) des créances	(7) \$	6 \$
Diminution des impôts nets à payer	(69)	(13)
Augmentation (diminution) des créditeurs et charges à payer	(56)	38
Augmentation des salaires et avantages sociaux à payer	66	119
Diminution des produits reportés	(6)	(9)
Augmentation (diminution) nette des autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation	(7)	2
Total	(79) \$	143 \$
Information supplémentaire		
Intérêts payés	8 \$	8 \$
Impôts sur les bénéfices payés	64 \$	142 \$

18. 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 la quote-part de la Société des charges liées à ces services qui se chiffrent approximativement à 153 millions de dollars (158 millions en 2008). La quote-part des actifs et des passifs d'Innovaposte détenue par la Société à la clôture de l'exercice est respectivement de 35 millions de dollars (36 millions en 2008) et de 34 millions de dollars (51 millions en 2008).

19. 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 5). 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 79 millions de dollars (78 millions en 2008) 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 2009, les créances et les produits reportés à cet égard sont respectivement de 28 millions de dollars (41 millions en 2008) et 3 millions de dollars (4 millions en 2008).

- 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 et Québecor Média. En 2009, la Société a fourni des services d'une valeur de 53 millions de dollars à Telus Corporation (51 millions en 2008). Les services reçus de Telus Corporation en 2009 représentaient au total 4 millions de dollars (3 millions en 2008). De même, la société a fourni au cours de l'exercice des services d'une valeur de 15 millions de dollars à Québecor Média (16 millions en 2008).
- 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 111 millions de dollars (109 millions de dollars en 2008). Ces opérations ont été effectuées à des prix et des conditions comparables à ceux offerts aux autres fournisseurs de la filiale.

20. 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^{MC} 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 du gouvernement du Canada en décembre 2006, Postes Canada a continué de contribuer financièrement au Programme jusqu'au 31 mars 2009. La Société ne versera aucune contribution financière additionnelle pour ce programme. Cependant, elle a accepté de continuer à offrir certains services administratifs en vertu du Programme jusqu'au 31 mars 2010 afin d'aider le gouvernement à assurer la transition vers un nouveau programme ou un programme restructuré.

21. 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.

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.

Exercice terminé le 31 décembre 2009 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	5 818 \$	1 351 \$	143 \$	– \$	– \$	7 312 \$
Produits intersectoriels	22	82	8	168	(280)	–
Produits d'exploitation	5 840 \$	1 433 \$	151 \$	168 \$	(280) \$	7 312 \$
Bénéfice (perte) avant les éléments ci-dessous	477 \$	98 \$	16 \$	16 \$	(4) \$	603 \$
Amortissement	(197)	(44)	(7)	(1)	3	(246)
Produits financiers et autres produits	45	–	–	–	(16)	29
Intérêts et autres charges	(6)	(1)	–	–	–	(7)
Bénéfice (perte) par secteur	319 \$	53 \$	9 \$	15 \$	(17) \$	379
Montants non répartis						(3)
Charge d'impôts sur les bénéfices						(95)
Bénéfice net						281 \$
Actif par secteur	5 445 \$	787 \$	86 \$	219 \$	(507) \$	6 030 \$
Montants non répartis						(1)
Actif total						6 029 \$
Acquisition d'immobilisations	372 \$	41 \$	4 \$	1 \$	(6) \$	412 \$

21. Informations sectorielles (suite)

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 \$	1 499 \$	147 \$	3 \$	– \$	7 733 \$
Produits intersectoriels	24	68	9	173	(274)	–
Produits d'exploitation	6 108 \$	1 567 \$	156 \$	176 \$	(274) \$	7 733 \$
Bénéfice (perte) avant les éléments ci-dessous	211 \$	135 \$	20 \$	16 \$	(6) \$	376 \$
Amortissement	(191)	(40)	(7)	(2)	3	(237)
Produits financiers et autres produits	54	–	–	1	(21)	34
Intérêts et autres charges	(8)	(4)	–	–	–	(12)
Bénéfice (perte) par secteur	66 \$	91 \$	13 \$	15 \$	(24) \$	161
Montants non répartis						(4)
Charge d'impôts sur les bénéfices						(67)
Bénéfice net						90 \$
Actif par secteur	5 096 \$	689 \$	88 \$	240 \$	(523) \$	5 590 \$
Montants non répartis						1
Actif total						5 591 \$
Acquisition d'immobilisations	271 \$	117 \$	6 \$	1 \$	(4) \$	391 \$

Poste-lettres^{MC}, Médiaposte^{MC}, Médiaposte avec adresse^{MC}, postel^{MC}, IntelliFlot^{MC}, Xpresspost^{MC}, Médiaposte sans adresse^{MC}, *Priorité^{MC}*, *De partout... jusqu'à vous^{MC}*, Petit paquet^{MC}, Libres-frontières^{MC}, et Poste-publications^{MC} sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes.

Abloy^{MC} est une marque de commerce de Assa Abloy AB.

MoneyGram^{MC} est une marque de commerce de MoneyGram Payment Systems, Inc.

Transit Connect^{MC} est une marque de commerce de Ford Motor Company.

FedEx^{MC} est une marque de commerce de Federal Express Corporation.

Canspell^{MC} est une marque de commerce de Canwest Global Communications Corp.

LEED^{MC} est une marque de commerce de U.S. Green Building Council.

Azure Dynamics^{MC} est une marque de commerce de Azure Dynamics Inc.

Corporate Knights^{MC} est une marque de commerce de Corporate Knights Inc.

YouTube^{MC} est une marque de commerce de Google Inc.

VISA^{MC} est une marque de commerce de VISA International Service Association.

Purolator Freight^{MC} est une marque de commerce de Purolator Courier Ltd.



PENSEZ À RECYCLER !



THINK RECYCLING !



Sources Mixtes
Produit issu de forêts bien gérées,
de sources maîtrisées et de bois
ou fibres recyclés

Cert. no. SW-COC-890
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council

Cette publication est imprimée sur du papier Rolland Enviro100 Texte, contenant 100 % de fibres post-consommation.

Ce papier est certifié Choix environnemental, FSC Recyclé ainsi que Procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.



De partout... jusqu'à vous