

Un équipement  
plus sûr et  
plus efficace

Rapport annuel 2010

# LA NÉCESSITÉ DE CHANGER

Nouveau  
modèle de  
livraison



Une fourgonnette électrique à zéro  
émission qui fait partie de notre  
parc de véhicules moderne

POSTES CANADA CANADA POST

De partout... jusqu'à vous

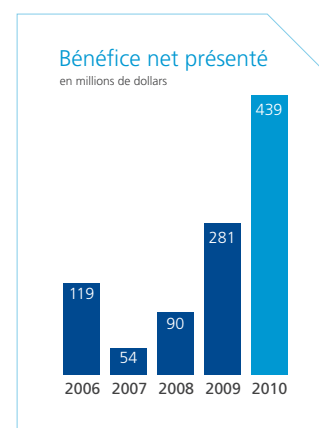
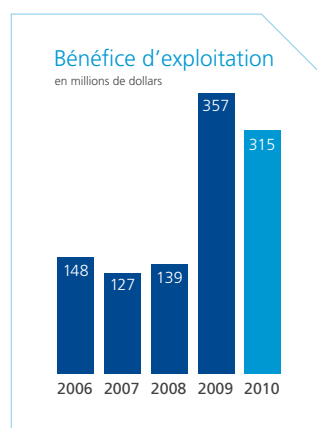
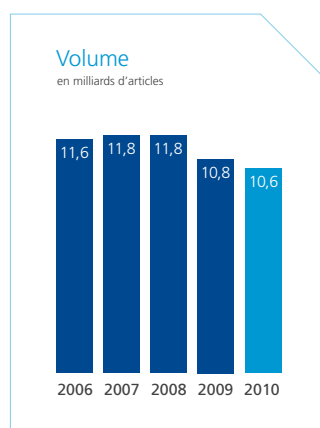
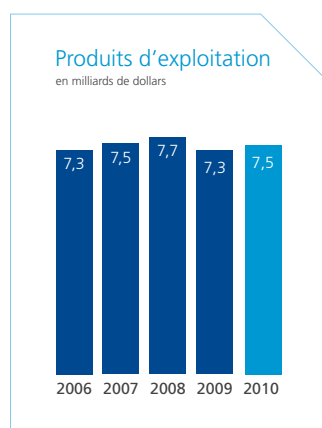
# Table des matières

Faits saillants financiers et d'exploitation	1	Nos gens, nos collectivités	14
Message du président	2	Message du président du Conseil	17
À propos de Postes Canada	4	Régie d'entreprise	18
Indicateurs de rendement clés	5	Conseil d'administration	20
Sommaire financier	6	Dirigeants de la Société	21
Opérations	8	Message de l'ombudsman	22
Secteurs d'activité et filiales	10	Rapport sur le <i>Protocole du service</i> et autres programmes de politique publique	23
Notre clientèle	12	Résultats financiers	29
Nouveaux produits et services	13		

Dans le présent rapport, « Postes Canada » et « le secteur Postes Canada » renvoient aux services de base de Postes Canada (les secteurs d'activité Courrier transactionnel, Marketing direct et Colis), à l'exclusion de ses filiales, Purolator Inc. (précédemment connue sous le nom Courrier Purolator ltée) et Groupe SCI inc., ainsi que la coentreprise Innovaposte. « Le Groupe Postes Canada » renvoie aux services de base de la Société et comprend ses filiales et sa coentreprise.

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

Rapport annuel (en millions de dollars)		2010	2009	Changement (%)
<b>Exploitation</b>				
Produits d'exploitation	Tel que présenté	7 453 \$	7 312 \$	1,9 %
Bénéfice d'exploitation	Produits d'exploitation – charges d'exploitation	315	357	(11,7) %
Marge d'exploitation (%)	Bénéfice d'exploitation ÷ produits d'exploitation	4,2 %	4,9 %	–
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	Tel que présenté	307	379	(19,0) %
Bénéfice net	Tel que présenté	439	281	56,3 %
Rendement de l'avoir (%)	Bénéfice net ÷ avoir moyen	21,8 %	17,0 %	–
Rentrées (sorties) de fonds liées à l'exploitation	Tel que présenté	(41)	134	(130,6) %
Acquisitions d'immobilisations	Tel que présenté	411	412	(0,1) %
<b>Situation financière</b>				
Trésorerie		379	473	(19,7) %
Total de l'actif		7 600	6 029	26,0 %
Avoir du Canada		2 236	1 787	25,1 %



Le Groupe Postes Canada a traité 10,6 milliards d'articles au cours de la période de douze mois. Les produits d'exploitation consolidés ont atteint 7,5 milliards de dollars et le bénéfice net consolidé a atteint 439 millions de dollars.

# Message du président

Postes Canada traverse une période de transformation profonde, changement nécessaire pour continuer à offrir nos services aux Canadiens et pour façonner notre avenir.

Depuis des décennies, la pertinence incomparable du service Poste-lettres<sup>MC</sup> constituait la fondation solide sur laquelle nous avons bâti notre réseau. Ces dernières années, cette fondation s'est fait ronger par les technologies concurrentes venues remplacer les lettres, les factures et les relevés.

Pour demeurer pertinents, nous devons nous réinventer tout en demeurant flexibles, concurrentiels et courageux. Le terme « courageux » est utilisé volontairement ici. Se réinventer est exigeant pour toute entreprise. Cela est particulièrement vrai pour une entreprise aussi ancienne et vaste que le pays, et dont les clients – urbains ou ruraux, petits ou grands – s'attendent à juste titre à continuer de recevoir un service de qualité tout au long de ces énormes changements.

Je suis persuadé que Postes Canada est prête à relever ce défi.

La modernisation prend de l'ampleur, nous concentrons davantage nos efforts sur les clients et notre recours à l'innovation se traduit en nouveaux produits et services. Nos principaux atouts constituent nos employés formidables et nos réseaux de vente au détail et de livraison sans pareil. De plus, notre Conseil d'administration et notre actionnaire, le gouvernement du Canada, comprennent nos défis et appuient nos stratégies.

La nécessité de changer est devenue plus évidente en 2010.

Les volumes du service Poste-lettres du régime intérieur, notre activité la plus rentable, ont connu une baisse de 4,5 % et ceux du service de colis du régime intérieur ont chuté de 4,7 %, tandis que les volumes du secteur Marketing direct sont demeurés stables. Par contre, le nombre d'adresses a augmenté en moyenne d'environ 200 000 adresses par année ces dernières années, ce qui vient accroître nos coûts de distribution. D'une année à l'autre, nous livrons moins de courrier à plus d'adresses. Si nous ne



changeons pas, cette baisse de « densité » menacera notre avenir.

Postes Canada est tenue de demeurer financièrement autonome. Pour ce faire, nous avons encore une fois exercé un contrôle serré de nos coûts. Entre autres mesures prises, nous avons réorganisé les itinéraires des facteurs afin de préserver l'efficacité face au déclin des volumes et, depuis la fin de 2008, nous avons réduit de 15 % le nombre de postes cadres.

Même si nous avons mis l'accent sur le contrôle des coûts, nous n'avons pas pour autant négligé les priorités importantes comme la formation et la sécurité au travail. Nous avons tenu notre engagement à maintenir le niveau de formation malgré les pressions économiques, et nous avons atteint notre objectif visant à réduire le nombre d'accidents de 15 % en 2010. Notre volonté d'assurer la sécurité des employés est reflétée dans notre ambitieux plan quinquennal.

Nous avons affiché notre 16<sup>e</sup> année consécutive de rentabilité. Cependant, ces 439 millions de dollars générés par Le Groupe Postes Canada ne doivent pas faire oublier notre situation financière difficile. Une grande partie de nos gains en 2010 était attribuable à une économie d'impôts hors caisse enregistrée par le secteur Postes Canada.

Notre bénéfice net est également faible compte tenu de notre obligation au titre des prestations de retraite, surtout depuis que la récente tourmente financière a créé un déficit de solvabilité important. Nous avons versé une cotisation financière spéciale considérable en 2010 afin d'aider à combler ce déficit. L'importance du régime de retraite et l'instabilité du financement présentent un risque constant pour les flux de trésorerie de la Société et sa capacité à financer les investissements nécessaires en matière de modernisation et de croissance.



## Protection du courrier et des Canadiens

Nos activités et notre réputation reposent sur la confiance des clients à l'égard de la livraison sécuritaire du courrier. En 2010, nous avons continué à adopter les meilleures pratiques de l'industrie en installant des caméras dans 17 grandes installations et 585 000 serrures haute sécurité sur les boîtes aux lettres communautaires partout au pays. Nous avons aussi participé à une vérification spéciale du courrier durant les Jeux d'hiver de 2010 à Vancouver et les Sommets du G8 et du G20. En 2011, Postes Canada installera davantage de caméras, évaluera la menace et les risques dans ses installations et améliorera la vérification de sécurité pour les employés et entrepreneurs qui traitent le courrier.



« Le contrôle des coûts ne suffit pas à garantir la pertinence et la viabilité. Nous devons croître. Nous sommes déjà en train de jeter les nouvelles bases de la croissance future. »

Le contrôle des coûts ne suffit pas à garantir la pertinence et la viabilité. Nous devons croître. Nous sommes déjà en train de jeter les nouvelles bases de la croissance future.

Dans le cadre de notre programme de modernisation de 2,1 milliards de dollars, nous investissons dans du nouvel équipement et de nouveaux procédés qui nous aideront à demeurer concurrentiels, à réagir aux changements dans les volumes et la demande, et à offrir une plateforme pour le lancement de produits et services nouveaux et améliorés.

La modernisation a franchi un jalon important en 2010 avec l'ouverture de notre nouvel établissement à Winnipeg, le premier en 20 ans. Nos plus grands établissements de traitement du courrier, à Montréal et à Toronto, ont également fait l'objet de travaux importants, dans la foulée des réaménagements entamés à l'échelle du pays.

Nous sommes convaincus que la modernisation nous permettra d'atteindre les avantages prévus pour nos clients, nos employés et nos résultats financiers. Toutefois, moderniser les principaux établissements tout en traitant chaque jour des millions d'articles de courrier a nui au rendement du service. Je suis très conscient que les clients comptent sur un excellent rendement du service. Nous souscrivons pleinement à cet objectif. Bien qu'un certain niveau de perturbations soit inévitable lorsqu'une entreprise effectue une modernisation de cette ampleur, nous redoublons nos efforts pour réduire les interruptions au minimum.

Les employés s'adaptent également à de nouveaux rôles et de nouvelles méthodes. La formation est une partie intégrante de la modernisation, et nous continuons à la modifier en fonction des commentaires constructifs des employés. Nos employés sont notre force. Nos clients nous le confirment lorsqu'ils répondent à nos

sondages. Les collectivités canadiennes le constatent aussi, grâce au soutien enthousiaste de nos employés à l'égard de notre cause de prédilection, la santé mentale. En 2010, nos employés ont aidé à amasser 2,2 millions de dollars pour cette cause. Nous sommes fiers d'avoir été retenus au début 2011 comme l'un des 45 meilleurs employeurs pour la diversité au Canada par Mediacorp. Nous continuerons à favoriser l'engagement et à établir une culture de travail axée sur le respect et sur le désir de saisir de nouvelles occasions.

À titre d'émetteur de timbres, nous aidons à dresser le portrait de ce pays fascinant en célébrant son histoire et ses héros. Nous continuerons à jouer ce rôle important pour les Canadiens.

À mesure que de plus en plus de Canadiens passent aux technologies numériques, nous devenons l'intermédiaire important qui fait le lien entre les transactions en ligne et les livraisons physiques.

Nous offrons une marque fiable depuis 160 ans dans le secteur de la livraison des lettres, des documents et des colis. Cette confiance est précieuse pour nous. Grâce à nos produits et services en ligne sécurisés et novateurs, nous jouerons un rôle de plus en plus important dans la vie numérique des Canadiens.



Deepak Chopra  
Président-directeur général



## La sécurité des employés avant tout

Nous avons élaboré une stratégie pluriannuelle de réduction des accidents afin de mettre en place les meilleurs procédés et systèmes pour assurer la sécurité des employés et du public. En 2011, nous changerons la façon dont nous signalons les accidents pour en indiquer la fréquence. Nous pourrions ainsi comparer notre rendement en matière de sécurité à celui d'autres entreprises et déterminer dans quels secteurs nous devons concentrer nos efforts. La fréquence des accidents pour 2010 se chiffre à plus de six blessures entraînant des pertes de temps par tranche de 100 employés, soit de deux à trois fois plus que les administrations postales les plus performantes. Il y a beaucoup de place à l'amélioration.

# À propos de Postes Canada

Depuis 160 ans, Postes Canada joue un rôle clé dans l'économie du pays en assumant la responsabilité, et le privilège, d'offrir aux Canadiens des services exceptionnels de livraison, de logistique et de communication.

En tant que société d'État financièrement autonome, nous exerçons nos activités sous forme d'un groupe d'entreprises complémentaires, Le Groupe Postes Canada, qui comprend les filiales Purolator, Groupe SCI et Innovaposte (une coentreprise avec CGI). Comptant quelque 69 000 employés et près de 6 500 bureaux de poste, le Groupe est l'un des employeurs les plus importants et exploite le plus grand réseau de vente au détail au pays. En 2010, Postes Canada a livré 10,6 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 15 millions d'adresses partout au Canada.

Nous croyons qu'il est important de s'investir dans la collectivité. En 2010, nous avons amassé 2,2 millions de dollars pour notre cause de prédilection, la santé mentale, en plus de soutenir l'alphabétisation, l'équipe de ski acrobatique Postes Canada et Centraide<sup>MC</sup>. Chaque année, une équipe d'employés bénévoles aide le père Noël à répondre à plus de un million de lettres.

En vertu de son « obligation d'assurer un service universel », Postes Canada conserve le droit exclusif d'offrir des services postaux de base, y compris la livraison des lettres pesant jusqu'à 500 g. La poste aux lettres demeure son produit de base et un outil de communication vital pour ses clients. Cependant, les volumes de la poste aux lettres ont continué à chuter en 2010, alors que le nombre de nouvelles adresses que Postes Canada doit desservir a augmenté d'environ 200 000 par année depuis cinq ans. Cette situation, ainsi que les effets du ralentissement économique, a exercé une énorme pression financière sur l'entreprise. Malgré notre marché exclusif, nos clients ont le choix et nous devons faire face à des menaces concurrentielles dans l'ensemble de nos activités.

En 2010, nous avons continué d'apporter les changements nécessaires pour nous assurer de pouvoir relever ces défis, redéfinir

## Postes Canada en un coup d'œil

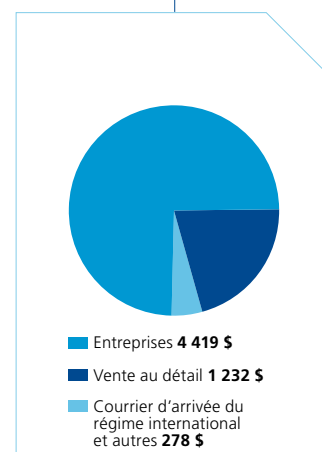
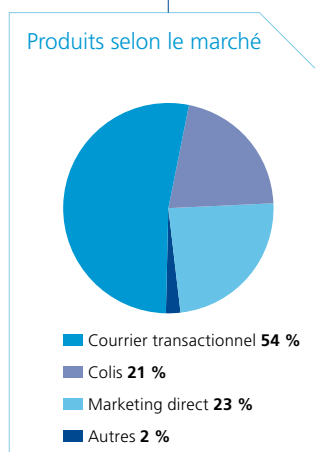
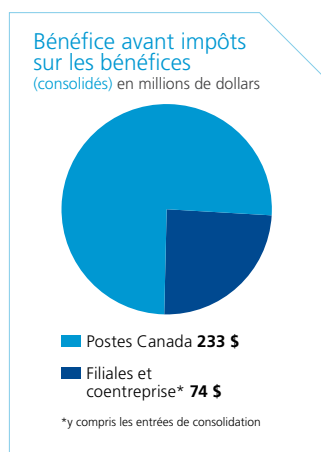
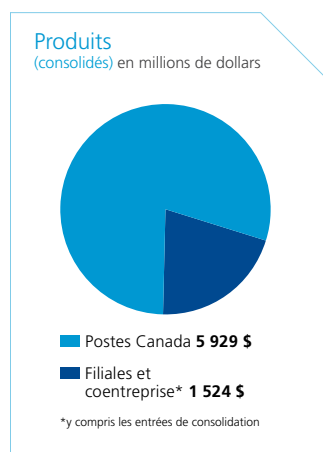
**6 499** Bureaux de poste au Canada

**15 millions** Adresses desservies au Canada

**95,7%** Rendement de livraison à temps  
Tel que mesuré par Research & Incite Consultants, 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.

notre avenir, répondre aux besoins changeants des clients et demeurer pertinents dans la vie des Canadiens. Nous mettons en place un nouveau modèle de livraison du courrier plus efficace, dans la majeure partie de notre réseau, et nous modernisons notre équipement et nos installations tout en protégeant et en améliorant le service que nous offrons à l'ensemble de la population. Nous livrons le courrier au pays depuis 160 ans et nous continuerons fièrement à le livrer à tous les Canadiens, chaque jour ouvrable, comme nous seuls pouvons le faire.

## Secteur Postes Canada



# Indicateurs de rendement clés



## Indice de valeur pour la clientèle – Secteur Postes Canada

Accroître notre pertinence aux yeux des clients est essentiel pour augmenter notre part de marché et maintenir notre rentabilité. Notre programme Gestion de la valeur pour les clients nous permet d'évaluer ce qui favorise la fidélisation des clients dans nos secteurs Marketing direct et Colis, et d'apporter des améliorations en fonction des cotes que nos clients accordent à nos services, à nos produits, à nos employés et à notre site Web. En 2010, nous avons atteint notre objectif pour le Marketing direct, mais non celui pour les Colis. Nous mesurons aussi désormais le taux d'incidence des cas problèmes, dans le but de réduire le nombre de problèmes éprouvés par les clients. Malgré les améliorations apportées depuis 2009, nous avons terminé l'année à un point de pourcentage sous l'objectif en 2010. En 2011, nous mettrons l'accent sur l'accroissement de la fidélité de la clientèle en améliorant les niveaux de service et nos produits et services.



## Services de livraison – Secteur Postes Canada

Nous avons entrepris de moderniser nos opérations dans le but d'améliorer notre capacité à mieux servir nos clients et à respecter notre engagement en matière de livraison à temps du courrier. Bien que nous nous attendions à ce que ces changements réalisent des gains, nous avons raté de peu notre objectif de 96 % pour le service Poste-lettres, une première en plus de 10 ans, terminant l'année avec un résultat de 95,7 %. Nous n'avons pas non plus atteint nos objectifs pour le service Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup> et le secteur Colis. Postes Canada s'est également donné un objectif d'amélioration du rendement du balayage des Colis, objectif qui a été dépassé en 2010, grâce à l'amélioration des procédés et de la technologie de balayage. En 2011, nous continuons à mettre l'accent sur la qualité et les initiatives d'investissement dans le but d'améliorer le rendement des services de livraison.



## Rendement financier – Le Groupe Postes Canada

En raison des effets persistants de la récession économique mondiale et de l'érosion des volumes Poste-lettres, Le Groupe Postes Canada a connu un autre exercice financier difficile en 2010. Les revenus se sont améliorés de 1,9 % par rapport à 2009, mais ils sont restés inférieurs aux niveaux de 2007. Les dépenses du Groupe ont augmenté de 2,6 % par rapport à 2009, mais elles sont tout de même inférieures de 412 millions de dollars aux dépenses prévues. La diminution des coûts liés aux futurs avantages sociaux et les efforts continus de compression des coûts dans le secteur Postes Canada ont tous contribué à maintenir les coûts d'exploitation en-deçà du seuil prévu pour l'année. Le bénéfice avant impôts du Groupe Postes Canada, qui a chuté de 19 % par rapport à 2009, se chiffre à 307 millions de dollars en 2010 et est supérieur de 227 millions de dollars au bénéfice prévu.



## Engagement des employés – Secteur Postes Canada

Le respect, l'équité, la santé et la sécurité de nos employés et le perfectionnement en leadership ont caractérisé nos efforts en matière d'engagement des employés en 2010. Les cadres supérieurs ont visité des installations partout au Canada pour rencontrer les employés de première ligne et leurs chefs d'équipe et avoir des discussions franches concernant nos activités. Bien que l'Indice d'engagement ait augmenté d'un point de pourcentage en 2010, il est resté à deux points sous l'objectif fixé. Cet indice s'est tout de même amélioré considérablement depuis 2006. Autre point saillant en 2010 : l'augmentation de quatre points dans la catégorie « reconnaissance », ce qui indique que les employés ont de plus en plus le sentiment que leurs efforts sont reconnus. En 2011, nous visons l'amélioration de l'engagement des employés à l'égard de l'équité et du respect, du service à la clientèle et du perfectionnement des employés. Nous continuerons à reconnaître les comportements qui appuient nos valeurs et priorités.

# Sommaire financier

Bien qu'il ait réalisé un bénéfice en 2010, notre secteur Postes Canada a dû affronter de grands défis financiers, dont l'incidence continuera à se faire sentir en 2011 et après.

**Aperçu** La baisse des volumes et la faible reprise économique ont continué de nuire au rendement financier du secteur Postes Canada en 2010. La substitution électronique, la consolidation des factures par les gros expéditeurs et les pressions de la concurrence ont contribué à la baisse continue des volumes de courrier dans les secteurs Courrier

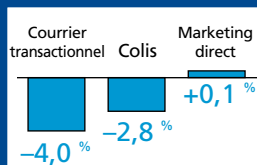
transactionnel et Colis. Nous prévoyons un déclin supplémentaire des volumes de Courrier transactionnel durant les cinq années à venir, ce qui affectera notre rentabilité et nos mouvements de trésorerie. Les volumes de Colis ont également diminué en raison de la concurrence et de la demande changeante des consommateurs, qui optent maintenant pour les versions numériques de produits qu'ils recevaient auparavant par la poste (livres, CD et vidéos). Malgré les efforts de compression des coûts dans nos opérations en 2010, nous avons continué à subir des pressions importantes en raison des coûts élevés de la main-d'œuvre et des avantages sociaux, lesquels sont en grande partie fixes et à la hausse, des coûts à la hausse pour desservir notre réseau de livraison en expansion et de nos besoins en matière de liquidités pour combler le déficit de solvabilité du régime de retraite

## Points saillants clés – Secteur Postes Canada

89 M\$

### Produits

Les produits d'exploitation ont augmenté légèrement de 89 millions de dollars (1,5 %) en 2010 par rapport à 2009. Toutes les gammes de produits ont connu une hausse, surtout en raison des majorations tarifaires.



-1,8 %

### Volumes

Les volumes du Courrier transactionnel et des Colis ont diminué; ceux du Marketing direct sont demeurés stables par rapport à 2009. Dans l'ensemble, les volumes sont inférieurs aux niveaux d'avant la récession.

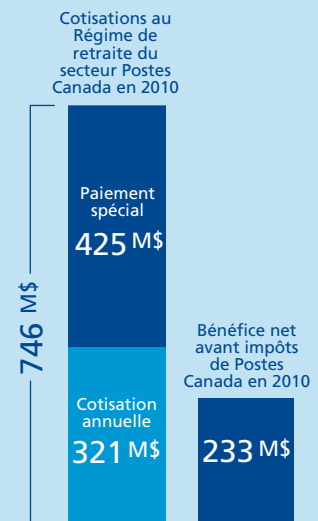
### Coûts

Nos charges d'exploitation ont augmenté de 159 millions de dollars, en raison surtout des coûts accrus liés aux futurs avantages sociaux. Nos efforts pour comprimer les coûts et améliorer la productivité n'ont pas suffi à compenser cette hausse.

159 M\$

## Régime de retraite

Le Régime de retraite du secteur Postes Canada continue à représenter un fardeau financier important pour la Société. Il affichait un passif de 16 milliards de dollars à la fin de 2010, soit deux fois la taille des revenus du secteur Postes Canada, et cette obligation va en croissant. En raison du bouleversement des marchés en 2008 et des taux d'actualisation à la baisse, le régime a enregistré un déficit sur le plan de la solvabilité de 3,2 milliards de dollars et un déficit sur le plan de la continuité de 174 millions de dollars à la fin de 2010 (selon la méthode de lissage des valeurs d'actifs). En 2010, le secteur Postes Canada a versé dans le régime 425 millions de dollars en cotisations financières spéciales, en plus de sa cotisation annuelle normale de 321 millions de dollars, afin de s'attaquer à ce déficit de solvabilité. Pour donner une échelle de grandeur, le total de nos cotisations au régime en 2010 est trois fois plus élevé que le bénéfice net avant impôts du secteur Postes Canada. Ce paiement spécial est en grande partie responsable de la diminution des rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation du Groupe cette année.





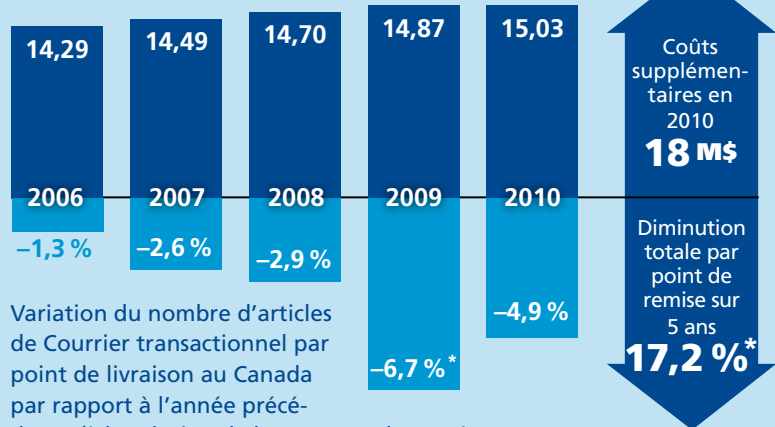
## Déclin de notre secteur d'activité de base

Le secteur Courrier transactionnel, soit notre activité de base, enregistre un déclin constant depuis 2007. Au cours de cette période, le nombre d'adresses a augmenté d'une moyenne d'environ 200 000 adresses par année. Les coûts supplémentaires pour les nouvelles adresses en 2010 seulement se chiffrent à 18 millions de dollars. Chaque année, nous livrons moins de lettres à plus d'adresses et nos coûts sont plus élevés.

Courrier transactionnel = revenus de 3,2 milliards de dollars

- 54 % du total des revenus
- 4,8 milliards d'articles, soit 46 % du total des volumes

Nombre total de points de livraison (en millions)



Variation du nombre d'articles de Courrier transactionnel par point de livraison au Canada par rapport à l'année précédente (à l'exclusion de la Poste aux lettres à destination du régime international)

Nota : En raison d'un changement de méthode mis en œuvre en 2010, les volumes de 2009 ont été redressés pour assurer la comparabilité. Si les volumes de 2008 étaient redressés, le taux de déclin par point de remise correspondrait à 5,1 % pour 2009 et à 15,9 % pour la période de cinq ans.



=

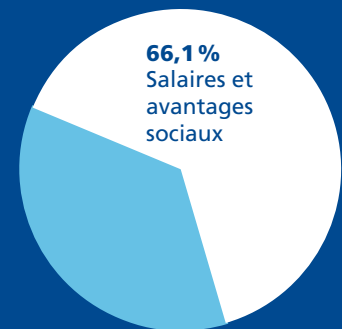


## Rentabilité du courrier

Le Courrier transactionnel est notre secteur d'activité le plus rentable. Nous devons vendre 3,7 articles Médiaposte<sup>MC</sup> pour correspondre au rendement financier d'une seule lettre.

## Des coûts de main-d'œuvre élevés

Les coûts liés aux salaires et aux avantages sociaux se chiffrent à près des deux tiers des revenus réalisés par le secteur Postes Canada en 2010, soit beaucoup plus que dans la plupart des autres administrations postales des pays industrialisés.



Revenus du secteur Postes Canada : 5,9 G\$

## À propos de nos bénéfices

Même si le secteur Postes Canada a connu 16 années de rentabilité, son flux de trésorerie lié à l'exploitation au cours de cette période n'a pas été suffisant pour réinvestir adéquatement dans ses activités, ses immobilisations ou ses initiatives afin d'accroître son chiffre d'affaires. En 2010, la Société a emprunté 1 milliard de dollars sur les marchés financiers après que le gouvernement du Canada a augmenté sa limite d'emprunt. Les produits aideront à financer nos investissements nécessaires dans la modernisation. Toutefois, nos rentrées liées aux activités d'exploitation au sein du Groupe Postes Canada en 2010 ont diminué de 175 millions de dollars par rapport aux niveaux de 2009, principalement en raison des versements accrus au régime de retraite. L'augmentation de nos emprunts nous permet de financer la modernisation de la Société, mais nous devons à long terme générer suffisamment de fonds à partir de nos activités pour répondre à nos obligations.

Rentrées liées aux activités d'exploitation

**-130,6 %**

# Opérations

Postes Canada a été créée pour livrer des lettres aux Canadiens, mais la croissance de cette activité de base appartient au passé. En 2010, nos Opérations ont commencé à dévoiler l'avenir.

## Modernisation du réseau

Grâce à son programme de modernisation de 2,1 milliards de dollars, Postes Canada renouvelle ses réseaux physique et électronique. En créant une entreprise plus efficace, plus productive, plus concurrentielle et plus flexible, nous répondons aux besoins changeants des clients.

En 2010, la modernisation est passée de l'étape de conception à la mise en œuvre dans les établissements, les postes de facteurs et la rue. En juin dernier, à Winnipeg, nous avons ouvert un nouvel établissement de traitement du courrier, le premier depuis des décennies. La modernisation continuera de générer des économies en 2011. D'ici 2017, les économies annuelles devraient s'élever à environ 250 millions de dollars.

## Avantages pour les clients

En ce qui a trait aux clients, la modernisation :

- crée une base de données d'adresses complète et exacte, ce qui réduit les quantités d'envois non distribuables, améliore l'efficacité des campagnes postales et donne un meilleur rendement du capital investi pour le service Médiaposte;
- fournit les bases de produits et services nouveaux et améliorés, comme le tri préliminaire du courrier mécanisable, une option du service Médiaposte avec adresse lancée en janvier 2011;
- offre un meilleur service de réexpédition du courrier sans interruption aux clients qui déménagent à une adresse nouvelle ou temporaire;
- préserve la fiabilité du service, à l'aide de nouvelles machines qui permettent une diminution du temps non productif;
- maintient un service abordable, grâce à une efficacité et à une productivité accrues.

## Rendement du service

Le maintien du rendement du service tout en travaillant avec un équipement obsolète, en mettant en place des changements nécessaires et en subissant une vague d'attrition, représente un défi de taille. L'installation d'un nouvel équipement et l'adoption de nouveaux procédés pour la première fois depuis des décennies, tout en continuant chaque jour ouvrable à acheminer des dizaines de millions d'articles de courrier, constituent une tâche énorme et complexe.

Comme nous, les clients s'attendent à ce que nous fournissions un service exceptionnel même lorsque nous apportons les changements nécessaires afin d'assurer notre compétitivité et notre viabilité et de fournir une plateforme de croissance. Le maintien du rendement du service tandis que nous entreprenons davantage de changements sera une priorité absolue en 2011.

## Compression des coûts

La baisse des volumes de courrier nous a encore une fois incités à réduire les coûts d'exploitation en 2010 :



La productivité dans les établissements (articles par heure) a progressé de 2 % par rapport à 2009 et de 4,6 % depuis 2008.



Le nombre total des heures payées a été réduit de 2,8 millions par rapport à 2009, et de 9 millions au total depuis 2007.

## Objectif atteint

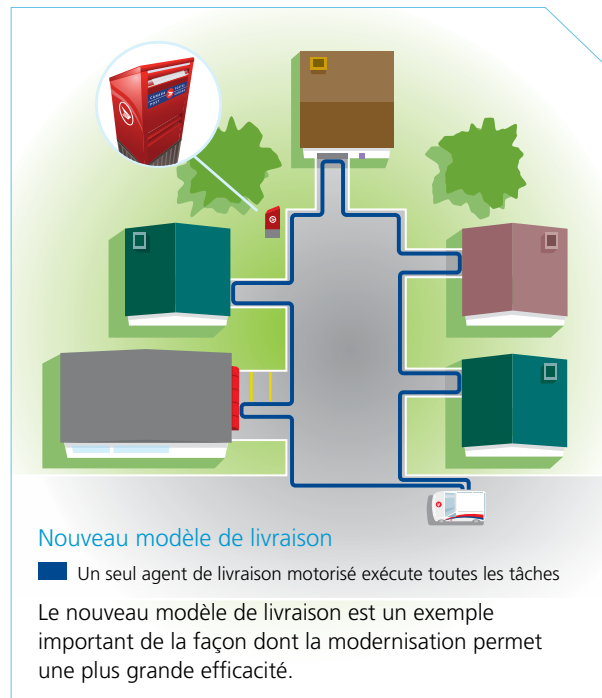
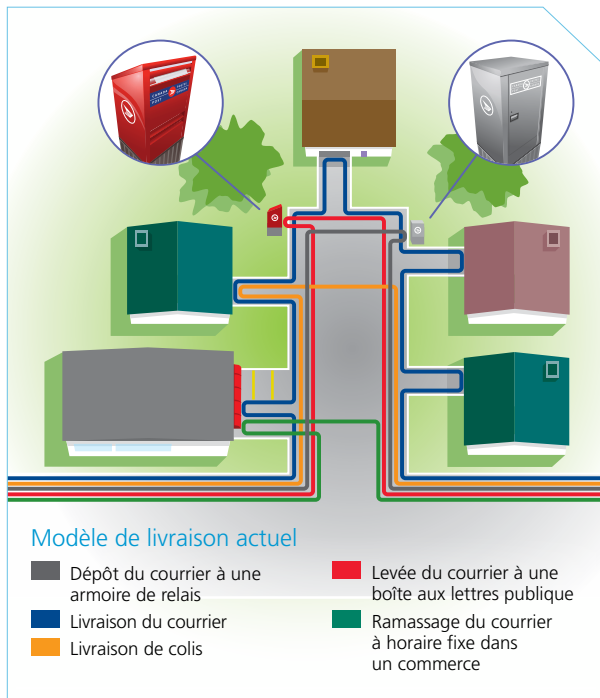
Nous avons atteint notre objectif de réduire de 15 % le nombre d'accidents.

## 15,5 M\$

La réorganisation des itinéraires pour plus d'efficacité face à la baisse des volumes nous a permis d'économiser 15,5 millions de dollars en 2010.

Nous avons également apporté des changements structureaux plus profonds :

- Réorganisation des établissements (Kitchener, Victoria et Moncton) pour réduire les coûts de main-d'œuvre tout en maintenant le rendement du service de livraison à temps, en utilisant davantage notre équipement de tri automatisé actuel.
- Réduction du nombre de postes de superviseurs afin de rééquilibrer le rapport employés-superviseurs dans les établissements et les postes de facteurs plus importants, tout en réduisant nos coûts de main-d'œuvre.
- Annonce d'une réorganisation de la gestion des Opérations sous deux fonctions principales (traitement du courrier et réseau, y compris le transport, et livraison, y compris la levée et les opérations de vente au détail à l'échelle locale) plutôt qu'en fonction de la géographie. Ainsi, les équipes sont axées sur l'excellence, l'efficacité et la normalisation des procédés, tirant profit des nouvelles capacités qui accompagnent la modernisation. La restructuration est entrée en vigueur en janvier 2011.



## Nouveau modèle de livraison

Le nouveau modèle de livraison sera mis en œuvre dans plusieurs villes en 2011. Grâce à l'automatisation accrue des établissements, nos agents de livraison peuvent passer plus de temps en cours d'itinéraire à servir nos clients. Ces agents parcourront des itinéraires conçus pour être efficaces, au volant de nos nouveaux véhicules écologiques Transit Connect<sup>MC</sup> de Ford. Ce modèle de livraison permettra de réduire le nombre de visites effectuées par Postes Canada dans un quartier type (voir les illustrations ci-dessus). De plus, notre parc de véhicules économiques engendrera une réduction de nos émissions par kilomètre parcouru.

## Portée croissante du changement

- En 2010, nous avons construit quatre nouveaux postes de facteurs, réaménagé cinq autres et terminé l'agrandissement d'un établissement. En 2011, nous prévoyons ouvrir six nouveaux postes de facteurs, en réaménager 10 autres et agrandir deux établissements.
- En 2010, nous avons installé 33 nouvelles machines pouvant trier 41 000 articles de poste aux lettres par heure; nous prévoyons effectuer 49 autres installations en 2011.
- En 2010, l'investissement total dans la modernisation s'est chiffré à 299 millions de dollars. L'investissement prévu en 2011 dépasse 500 millions de dollars.
- En 2010, nous avons mis en œuvre le nouveau modèle de livraison dans six postes de facteurs (plus de 120 itinéraires). En 2011, nous prévoyons atteindre environ 40 postes de facteurs et 1 400 itinéraires.

**299** M\$

Investissement total dans la modernisation en 2010

**33** nouvelles machines

En 2010, nous avons installé de nouvelles machines pouvant trier 41 000 lettres par heure

## Le rendement du service en 2011 s'appuiera sur les éléments suivants :

- Évaluations continues des procédés de dépôt et de transport pour assurer un service fiable et prévisible.
- Mise à profit des nouvelles données et des nouveaux renseignements afin de fournir de meilleurs contrôles pour repérer les exceptions potentielles au rendement à temps, afin de résoudre rapidement les problèmes.
- Formation supplémentaire pour les milliers d'employés acquérant de nouvelles responsabilités et apprenant de nouveaux procédés et outils.



# Secteurs d'activité

Une faible reprise économique a entraîné un ralentissement de nos activités en 2010, et le remplacement du courrier par des moyens électroniques a continué d'affecter les volumes dans notre plus important secteur, le Courrier transactionnel.

## Courrier transactionnel

Le secteur Courrier transactionnel est notre secteur d'activité de base le plus rentable. La substitution électronique continue de lui nuire. La valeur du privilège exclusif de livraison des lettres pesant jusqu'à 500 g au Canada s'en trouve amoindrie. En 2010, le secteur a affiché un déclin des volumes pour la quatrième année consécutive.

Les revenus du secteur ont totalisé 3,2 milliards de dollars en 2010, en hausse de 1 % par rapport aux 3,1 milliards de dollars de l'exercice précédent. L'augmentation provient surtout de la hausse des tarifs d'affranchissement en 2010. Le volume de courrier transactionnel de l'année s'est chiffré à 4,8 milliards d'articles, en baisse de 4 % par rapport aux 5 milliards livrés en 2009. Nous prévoyons des baisses de volumes modérées au cours des cinq prochaines années, dont l'incidence sur les revenus sera en partie atténuée par les majorations tarifaires prévues.

Poursuivant nos efforts pour mieux servir les clients, nous avons lancé en 2010 l'outil Conseiller en courrier mécanisable, qui aide les clients commerciaux à concevoir en ligne des envois originaux selon nos spécifications pour le traitement mécanisable. Nous avons aussi amélioré notre produit Courrier recommandé<sup>MC</sup>, en proposant des versions prépayées plus pratiques. Contrairement aux envois Courrier recommandé ordinaires, le produit prépayé peut être déposé dans une boîte aux lettres au Canada.

Notre produit-vedette Poste-lettres demeure un outil de communication essentiel pour les consommateurs et nos clients commerciaux, en dépit des baisses de volumes prévues. Nous travaillons activement à élargir notre gamme de solutions électroniques pour répondre aux besoins changeants des clients. Notre objectif est de bien nous positionner sur le marché des communications numériques et de permettre aux Canadiens d'établir des connexions électroniques sécurisées avec les entreprises.

## Marketing direct

En 2010, les volumes de nos services Médiaposte avec adresse et Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup> ont affiché un taux de croissance de 2 % et de 0,3 % respectivement par rapport à 2009, mais ils sont inférieurs aux niveaux atteints avant la récession en 2008. Le secteur a connu une croissance générale de 3,6 % en 2010. Le publipostage demeure un moyen économique pour les annonceurs de joindre leurs clients. Comme de plus en plus de Canadiens se tournent vers les médias dans Internet, les commercialistes consacrent une plus grande partie de leurs budgets à joindre les Canadiens par l'entremise des canaux électroniques. Postes Canada est ainsi confrontée à une concurrence accrue, parce que nous n'avons pas en ligne le même avantage concurrentiel que celui dont bénéficie notre réseau de livraison physique.

Nous répondons à ces changements en élargissant nos offres de données pour améliorer la valeur du courrier et en mettant en place de nouveaux canaux de publicité en ligne pour cibler efficacement les clients. En 2010, nous avons lancé le service Médiaposte acquisition, un nouveau service qui aide nos clients du publipostage à cibler de façon plus efficace des clients potentiels dans des quartiers ou des secteurs précis. Nous avons aussi lancé l'outil en ligne filtre *IntelliDonnées*<sup>MC</sup>, qui permet aux expéditeurs d'épurer leurs listes d'adresses de clients, ainsi que le site Web Le magasinier personnel de Postes Canada, qui aide les clients à magasiner parmi une très grande sélection de produits proposés par des centaines de commerçants au Canada et aux États-Unis et qui permet aux annonceurs de surveiller la réaction des consommateurs.

En 2011, nous investirons pour renforcer nos arguments valeur à l'intention des clients et en lançant de nouveaux produits et services novateurs qui aideront nos clients à faire croître leurs activités.





## Colis

Notre secteur Colis a été mis à l'épreuve par une forte concurrence et par la popularité croissante des versions numériques téléchargeables de livres, de CD et de vidéos en 2010. Cette tendance a touché certains de nos secteurs traditionnellement forts sur le marché entreprise à consommateur.

Les volumes de notre marché des colis ont baissé, tandis que les revenus ont augmenté légèrement de 0,5 % grâce aux majorations tarifaires. Nous avons livré 143 millions de colis en 2010, soit cinq millions de moins qu'en 2009.

Notre succès futur dépend de notre capacité à améliorer la qualité de notre service et à simplifier l'expérience de notre clientèle, en continuant d'offrir une valeur forte et des tarifs concurrentiels. En 2010, nous avons amélioré notre rendement de balayage, en remettant les premiers des milliers de terminaux de données portatifs à nos facteurs affectés à un itinéraire à pied et en terminant l'attribution de lecteurs portables aux employés à l'échelle de notre réseau. Nous avons ouvert à Winnipeg un nouvel établissement de tri du courrier doté d'une nouvelle trieuse de paquets automatisée, augmentant ainsi notre capacité et notre production. Le contrat établi avec FedEx Express<sup>MC</sup> Canada, qui vise à fournir à Postes Canada un service aérien international pour le courrier de départ, permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de réaliser des économies et d'offrir un meilleur service aux clients. Nous avons aussi amélioré les services que nous offrons aux PME en réduisant les seuils de volumes pour notre service de ramassage sur demande.

Notre objectif pour 2011 est d'améliorer notre service de livraison, d'accroître le nombre de balayages et de renforcer notre savoir-faire en cybercommerce en tirant pleinement profit du potentiel et en maximisant la valeur du Groupe Postes Canada.



## Filiales

Purolator, qui est l'entreprise de messageries la plus importante au Canada et est détenue à 91 % par Postes Canada, a connu une reprise modeste en 2010. Elle a enregistré une hausse de 4,1 % de ses produits, lesquels ont atteint 1,5 milliard de dollars pour l'exercice, et une augmentation des volumes de 1,8 % par rapport à 2009. L'entreprise a fêté ses 50 ans d'exploitation en 2010. Purolator se concentrera sur la mise au point de solutions novatrices pour ses clients et d'initiatives pour accroître sa part du marché en 2011.

Postes Canada détient également 98,7 % de Groupe SCI inc. Bien que SCI soit l'une des plus grandes entreprises de services logistiques en tierce partie appartenant à des intérêts canadiens, elle est petite si on la compare à ses concurrents à l'échelle mondiale, ses produits se chiffrant à 149 millions de dollars en 2010. Durant cette période, SCI a concentré ses efforts sur la croissance, en particulier dans le segment des soins de santé, et a amélioré sa structure de coûts. En 2011, l'entreprise prévoit accroître ses activités dans le segment des transports.

Innovaposte Inc., une coentreprise de Postes Canada (participation de 51 %) et de Conseillers en gestion et en informatique CGI inc. (participation de 49 %), fournit des solutions et services de technologie de l'information au Groupe Postes Canada. En 2010, ses produits ont totalisé 290 millions de dollars. En 2011, l'entreprise a l'intention d'élargir sa gamme de services et prévoit une certaine croissance de ses revenus à mesure que Postes Canada augmente les sommes qu'elle dépense pour le développement des applications.

 Purolator

 SCI

 Innovaposte™

# Notre clientèle

Offrir un service cohérent et efficace qui répond aux attentes de nos clients, et plus, est essentiel à notre succès. En 2010, nous avons continué d'investir pour améliorer leur expérience avec Postes Canada. Ainsi, nous avons réalisé les améliorations suivantes :

## Balayage de plus de colis, plus souvent

- Les clients veulent suivre la livraison de leurs colis. Ces dernières années, Postes Canada a investi pour offrir aux clients plus de balayages, plus rapidement. En 2010, nous avons lancé plusieurs initiatives visant à améliorer la capacité de nos clients à repérer leurs colis, notamment en mettant des lecteurs portatifs à la disposition de nos employés de livraison, ce qui permet les mises à jour du suivi en temps réel. L'objectif de Postes Canada est de balayer tous les colis portant un code à barres aux étapes de dépôt, de tri, de sortie et de livraison. Le nombre de balayages par colis est passé de 3,6 en 2009 à 3,7 en 2010. Dans l'ensemble, le nombre de balayages par colis a augmenté de 61 % depuis 2005, ce qui représente un progrès notable.

## Réduction du nombre problèmes et résolution plus efficace

- Nous avons mis à niveau notre système de gestion des dossiers afin de pouvoir améliorer notre résolution des problèmes des clients, tout en obtenant davantage de renseignements pour faire progresser notre rendement du service.

## Produits et services plus faciles à utiliser

- Nous avons ajouté de nouvelles caractéristiques et de nouvelles fonctions à nos outils en ligne pour répondre à l'évolution des besoins de nos clients.
- Nous avons simplifié nos guides relatifs aux produits et aux spécifications et nous avons mis au point de nouveaux outils en ligne pour qu'il soit plus facile pour nos clients de faire affaire avec nous.

Notre investissement dans la modernisation de notre entreprise nous permet également de protéger et d'élargir nos options de service. Ces améliorations comprennent une base de données d'adresses plus exacte et une nouvelle option de préparation et de tri préliminaire du courrier mécanisable pour nos clients du service Médiaposte avec adresse. L'investissement donne également à Postes Canada la capacité d'améliorer la réexpédition du courrier pour les clients qui déménagent à une nouvelle adresse ou à une adresse temporaire.

Nous recueillons les commentaires des clients de nos secteurs d'activité Marketing direct et Colis dans le but de dresser le portrait de leur expérience avec Postes Canada. Les résultats nous aident à évaluer, à consolider et à améliorer la fidélité des clients. En 2010, le changement de grande envergure, mais nécessaire, apporté à nos opérations a eu une incidence sur certains aspects de l'expérience de la clientèle, et les clients nous l'ont fait savoir. Les clients du service de colis nous ont dit que nous n'avions pas répondu à leurs attentes en 2010, ce qui reflète les résultats insatisfaisants en matière de qualité de service liés au défi d'apporter des changements importants à notre entreprise tout en continuant de livrer le courrier tous les jours.

Les clients nous ont aussi dit que nous devons améliorer notre rendement en ce qui a trait à la résolution efficace des problèmes lorsqu'ils se produisent. En 2010, nous nous sommes fixé un objectif de réduction du nombre de clients ayant eu un problème avec Postes Canada. Nous avons obtenu de meilleurs résultats pour les clients de nos produits Marketing direct, mais il n'y a eu aucune amélioration visible dans le cas du secteur Colis. Il s'agit toujours d'un point de mire de nos efforts en 2011.



# Nouveaux produits et services

En 2010, Postes Canada a lancé divers nouveaux produits et services novateurs qui nous permettront de répondre aux besoins changeants de nos clients et de générer de nouveaux revenus pour aider à consolider l'avenir de la Société :

## Médiaposte acquisition

Un service pour nos clients du publipostage, qui les aide à cibler plus efficacement les clients éventuels dans des quartiers ou des secteurs précis.

## Filtre *IntelliDonnées*

Outil en ligne qui offre aux entreprises un diagnostic gratuit du niveau d'épuration de leurs dossiers d'expédition. Il offre aussi une option d'épuration des fichiers qui corrige les adresses, met à jour les renseignements sur les personnes qui déménagent et supprime les données en double.

## Service de vérification des antécédents

Postes Canada travaille en collaboration avec les fournisseurs de services de vérification des antécédents pour faciliter la présélection d'employés et de bénévoles potentiels pour les employeurs et les organismes sans but lucratif. Ce service est proposé dans 5 200 bureaux de poste partout au pays.

## Services de cartes à numéro d'identification personnel (NIP)

Permettent aux consommateurs de rétablir ou de changer leur NIP et de réactiver des cartes perdues gratuitement pour les cartes de crédit à puce sélectionnées. Ces services sont disponibles dans près de 6 000 bureaux de poste.

## Cartes-cadeaux Visa<sup>MC</sup>

Les cartes-cadeaux Visa portant la marque Postes Canada permettent aux clients de charger sur la carte des montants de

25 \$ à 250 \$, au cent près. Les cartes sont disponibles dans 3 000 bureaux de poste et sont acceptées partout où les cartes Visa sont acceptées, notamment en ligne.

## Le magasinier personnel de Postes Canada

Site Web qui permet aux clients de rechercher des produits et services parmi des millions de produits chez des centaines de marchands du Canada et des États-Unis. Ce site aide les consommateurs à cibler leurs recherches à partir de critères qui sont importants pour eux et leur présente le prix total des articles, y compris les taxes, les frais de livraison et de courtage et les droits de douane.

## Application de Postes Canada pour les appareils mobiles Apple

Permet aux clients de suivre la livraison de leurs colis et de trouver le bureau de poste le plus près à partir de leurs appareils iPhone<sup>MC</sup>, iPad<sup>MC</sup> et iPod touch<sup>MC</sup>. Postes Canada prépare une version de l'application pour les appareils BlackBerry<sup>MC</sup>.

## Service Courrier recommandé prépayé / Courrier sécurité recommandé du gouvernement

Nous offrons maintenant notre service Courrier recommandé sous forme d'enveloppe port payé munie d'un code à barres préimprimé. Contrairement aux envois Courrier recommandé réguliers, l'enveloppe peut être déposée dans une boîte aux lettres. Ce service est offert à nos clients commerciaux et à notre clientèle gouvernementale pour leurs envois à destination du Canada.



# Nos gens, nos collectivités

## Responsabilité sociale de l'entreprise

La Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) constitue notre engagement à l'égard de l'adoption d'un comportement éthique, du respect de l'environnement et de la contribution à la santé et au bien-être de nos employés, de leurs familles et des collectivités que nous desservons. Notre programme de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui en est maintenant à sa cinquième année, continue à informer les employés sur les besoins d'apporter des changements à tous les niveaux de l'entreprise et dans les collectivités que nous desservons. Nous savons que nous avons encore beaucoup de travail à faire, mais nous sommes tout de même fiers du fait que Postes Canada figure toujours au palmarès des 50 meilleures entreprises citoyennes en 2010, selon le classement de Corporate Knights Inc., une entreprise médiatique indépendante qui publie le magazine sur la RSE ayant le plus grand tirage au monde.

Avoir une entreprise responsable sur le plan social est important pour nos employés et nos clients. Voilà pourquoi nous avons intégré de plus en plus la RSE dans la stratégie de la Société et dans le processus décisionnel pour, entre autres, les secteurs de gestion de l'approvisionnement, notre programme de modernisation et l'élaboration de nouveaux produits.

Nos employés sont toujours la pierre angulaire de bon nombre de nos activités en matière de RSE, y compris le soutien à l'un de nos principaux efforts : notre cause de prédilection, la santé mentale.

En 2010, les employés ont aidé à amasser 2,2 millions de dollars pour la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale, dépassant notre objectif de deux millions de dollars. Plus de un

million de dollars a été amassé grâce à notre campagne de vente au détail. Ce financement essentiel, qui sera versé en 2011, aide des organismes de première ligne à élaborer et à améliorer des programmes de santé mentale dans chaque province du pays. Il permet aussi de rehausser la qualité de vie des personnes aux prises avec une maladie mentale.

L'année dernière, 32 organismes, dont Les amis de la santé mentale (Québec), Boost Child Abuse Prevention and Intervention (Ontario) et Crisis Intervention and Suicide Prevention Centre of British Columbia (Colombie-Britannique), ont reçu des subventions de la Fondation, les aidant à faire une réelle différence quant à la qualité et à la gamme de services de première ligne qu'ils offrent. Ces organismes aident les jeunes souffrant de dépression et les enfants ayant subi de graves traumatismes. Ils aident également les familles à mieux comprendre les problèmes de santé mentale afin qu'elles puissent aider leurs proches.

Les efforts de financement de la Fondation au profit de la santé mentale se poursuivront en 2011. Nous comprenons que nous avons l'occasion de faire une réelle différence dans la vie des personnes souffrant d'une maladie mentale. Voilà ce qui incite nos employés à déployer autant d'efforts pour amasser des fonds pour la Fondation.

Depuis sa mise sur pied, la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale a amassé au total 4,8 millions de dollars et a distribué ces fonds à plus de 50 organismes sans but lucratif.

On peut obtenir plus de renseignements sur nos initiatives de RSE et nos résultats, en consultant notre Rapport sur la responsabilité sociale à l'adresse [postescanada.ca/rse](http://postescanada.ca/rse).

Notre Rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise peut être consulté à l'adresse [postescanada.ca/rse](http://postescanada.ca/rse).





## Une subvention pour sauver des vies

Lorsqu'une personne suicidaire appelle une ligne d'urgence, elle a besoin d'être écoutée et d'être aidée. Imaginez les conséquences potentiellement dévastatrices si la ligne téléphonique coupait pendant l'appel.

À mesure que les appels aux lignes d'écoute augmentaient au fil des ans, le Crisis Intervention and Suicide Prevention Centre of BC (Colombie-Britannique) devait compter sur un système de téléphonie et de base de données désuet et parfois peu fiable.

Cette situation a changé après que le Centre a reçu une subvention de 65 000 \$ en octobre 2010 de la part de la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale. Le Centre a été en mesure de mettre à niveau ses systèmes de téléphonie et de consignation des appels, mais aussi de créer des modules de cyberformation. Maintenant, les bénévoles de première ligne sont équipés de la prochaine génération de technologies.

« Ces fonds nous permettent de maintenir nos services de soutien pour sauver des vies, 24 heures sur 24 », déclare Ian Ross, directeur général du Centre. « De meilleurs systèmes de téléphonie, de base de données et de cyberformation ont fait une différence vitale. »

Un système de téléphonie amélioré permet de venir en aide aux résidents de Colombie-Britannique qui ont besoin d'être écoutés.



## Nos employés

Comptant environ 57 000\* employés à temps plein et à temps partiel, Postes Canada est l'un des plus gros employeurs au pays. Nos employés sont le visage de Postes Canada, ceux en qui les Canadiens ont confiance et ceux qu'ils admirent. La majorité de notre effectif travaille à ramasser, à traiter et à livrer le courrier, et 96 % de nos employés sont représentés par l'un de quatre agents négociateurs, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes étant le plus important. Nous comprenons l'importance et la force du patrimoine et de la diversité culturelle du Canada. Nous voulons donc que notre effectif reflète la population canadienne.

L'opinion de nos employés est importante et nous voulons savoir ce qui compte pour eux. Voilà pourquoi, depuis cinq ans, nous menons un sondage annuel auprès de tous les employés. Dans notre sondage de 2010, les employés nous ont dit qu'ils se sentaient plus valorisés, mais qu'ils avaient encore des préoccupations concernant le respect, l'équité et la sécurité au travail.

Assurer la sécurité de nos employés demeure notre priorité absolue. En 2010, nous avons atteint notre objectif de réduire de 15 % le nombre d'accidents. Il s'agit de la deuxième année consécutive pour laquelle nous avons signalé une baisse du nombre d'accidents. Cependant, la fréquence des accidents pour 2010 se chiffre à plus de 6 accidents entraînant des pertes de temps par 100 employés. Notre fréquence des accidents est deux ou trois fois supérieure à celle enregistrée par les administrations postales les plus performantes des pays industrialisés. Voilà pourquoi nous avons établi une stratégie pluriannuelle visant à améliorer le rendement en matière de sécurité. En 2011, nous mettrons l'accent sur la conformité, offrirons un soutien aux secteurs de l'entreprise qui comptent le plus d'accidents et aiderons nos cadres supérieurs à mieux comprendre ce qu'ils doivent faire pour assurer la sécurité des employés.

En 2010, nous avons commencé à changer la façon dont nous livrons le courrier pour en améliorer l'efficacité. Grâce au tri séquentiel automatisé, les facteurs ont moins d'articles à trier à la main et passent plus de temps à livrer le courrier. Ce nouveau modèle de livraison change complètement la façon dont nos facteurs travaillent. De plus, un nombre croissant de tâches à nos établissements sont effectuées pendant les quarts de soirée et de nuit. Nous savons que le rythme et la portée du changement sont difficiles pour nos employés et nous faisons tout ce que nous pouvons pour les aider à s'adapter. Nous continuons aussi à mettre l'accent sur la formation et le perfectionnement. En 2010, nous avons offert plus de 550 000 heures de formation.

\*Le secteur Postes Canada. Ce chiffre comprend les employés à temps plein et à temps partiel; il exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

# Nos gens, nos collectivités suite

## Un moment en or aux Jeux d'hiver



Le 14 février 2010, les Canadiens ont vu Alexandre Bilodeau entrer dans l'histoire grâce à son exploit qui lui a mérité l'honneur d'être le premier Canadien à remporter une médaille d'or en sol canadien dans l'épreuve masculine de ski acrobatique (bosses) pendant les Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.

À titre de fournisseur officiel des Jeux de Vancouver, Postes Canada a également marqué l'histoire en émettant un timbre-poste commémoratif seulement quelques heures après l'événement. Ce timbre a été une source de fierté supplémentaire pour nos employés parce que la Société parraine l'équipe canadienne de ski acrobatique depuis 2006.

Nous avons vendu plus de 800 millions de timbres sur le thème des Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et nous avons participé avec General Mills à une campagne visant à envoyer à nos athlètes plus de 20 000 cartes postales figurant sur les boîtes de Cheerios<sup>MC</sup>.

Les timbres mettant en vedette les Jeux olympiques ne représentaient que quelques-uns des 55 timbres émis dans le cadre de notre programme de philatélie de 2010. D'autres faits saillants comprennent l'émission en octobre d'un nouveau timbre de 10 \$ illustrant le rorqual bleu (*Balænoptera musculus*). Postes Canada n'avait jamais émis un timbre si grand (128 mm sur 48 mm) et d'une valeur nominale si élevée.

Nous avons également poursuivi notre série de timbres fort prisée portant sur la Nouvelle Année lunaire en émettant, en janvier 2010, un timbre consacré à l'année du Tigre.

Alexandre Bilodeau célèbre sa victoire avec des employés de Postes Canada à Vancouver.



## Fiers lutins du père Noël

Depuis nombre d'années, Postes Canada entretient un partenariat avec une des figures les plus aimées du monde : le père Noël. Dans le cadre du Programme de lettres au père Noël de Postes Canada, établi en 1982, le père Noël a répondu à plus de 18,5 millions de lettres dans 30 langues – y compris le braille – provenant d'enfants de partout dans le monde. Depuis 2002, il a reçu plus de 300 000 courriels.

Le programme fait la promotion de l'alphabétisation en encourageant les jeunes enfants à écrire et à adresser des lettres au père Noël dans la période précédant Noël. Son succès dépend du dévouement et de la participation de milliers d'employés et de retraités à l'échelle du pays qui, collectivement, consacrent plus de 190 000 heures chaque année pour agir à titre de « lutins des postes » et aider le père Noël à répondre à son courrier.

En 2010, le père Noël et 9 000 lutins bénévoles ont répondu à 1,2 million de lettres et à plus de 43 000 courriels.



# Message du président du Conseil

L'année 2010 s'est avérée une année de transition au sommet pour Postes Canada. Pendant cette transition, moment crucial pour notre entreprise, nous avons réussi à maintenir l'élan nécessaire.

Au début de l'été, Moya Greene, la présidente-directrice générale de Postes Canada depuis cinq ans, a décidé de quitter son poste pour prendre la tête de la Royal Mail. Mme Greene a été responsable de nombreux succès à Postes Canada, plus particulièrement le changement positif au niveau de notre culture et la concrétisation des initiatives de modernisation fort nécessaires de notre infrastructure.

Stewart Bacon, récemment retraité, a pris la relève au poste de président-directeur général pendant sept mois. Avec l'aide de l'équipe des cadres supérieurs, il a permis à Postes Canada de continuer d'aller de l'avant en 2010. Au nom du Conseil d'administration, je tiens à remercier M. Bacon d'avoir assuré un leadership pendant cette étape importante.

Les années à venir constitueront une période critique de l'évolution de Postes Canada, mais je suis convaincu que nous avons trouvé un chef possédant les compétences et qualités nécessaires pour accomplir le travail.

Deepak Chopra est entré en fonction en février 2011. Postes Canada s'estime privilégiée d'avoir un nouveau PDG possédant une vaste expérience dans le secteur postal, des perspectives globales et des antécédents de réussite sur les plans de l'innovation et de la croissance de nouvelles activités. Le Conseil d'administration et moi-même sommes persuadés que, pendant le mandat de M. Chopra, Postes Canada fera d'énormes progrès.

En 2010, Postes Canada a réalisé des investissements stratégiques dans le cadre de son programme de modernisation de 2,1 milliards de dollars pour régler le problème d'obsolescence, améliorer la productivité et l'efficacité et créer une plateforme pour la croissance future.

L'ouverture en juin à Winnipeg d'un nouvel établissement, le premier en 20 ans, compte parmi les points saillants de l'année. Nous avons depuis mis en place de l'équipement à la fine pointe de la technologie et de nouveaux procédés efficaces à d'autres établissements et postes de facteurs, la modernisation touchant ainsi des milliers d'employés. L'année 2011 prévoit encore plus de changements.

Le rythme est ambitieux puisque nous sommes impatients de récolter le fruit de notre travail de modernisation pour nos clients, nos employés et nos résultats financiers. Nous sommes sur la bonne voie, mais un changement de cette envergure présente des défis à bien des niveaux. Nous prévoyons mettre l'accent sur la protection du rendement en matière de livraison à temps, en plus de veiller à ce que nos chefs et employés de première ligne soient non seulement bien préparés avant que ces changements soient apportés à leur milieu de travail, mais aussi bien appuyés une fois que les changements sont mis en place.



Je tiens à remercier notre actionnaire, le gouvernement du Canada, et en particulier notre ministre, M. Robert Merrifield, pour leur soutien en 2010, notamment dans le processus de recherche qui a mené à la nomination de M. Chopra. Comme en 2009, le gouvernement nous a fait grâce de l'obligation de verser un dividende, ce qui nous a permis de réinvestir dans l'entreprise. Enfin, nous avons profité des marchés financiers en pleine effervescence en réalisant une émission obligataire d'un milliard de dollars.

Les résultats financiers du Groupe Postes Canada ont mis en évidence les défis continus de Postes Canada. Une incertitude économique persistante, le recours accru à des solutions électroniques par les Canadiens et la concurrence féroce ont tous contribué au déclin des volumes de notre service Poste-lettres et de notre secteur Colis, ainsi qu'à la stagnation des volumes du secteur Marketing direct. Dans l'ensemble, les volumes sont inférieurs aux niveaux enregistrés en 2007. Par conséquent, la croissance des revenus a été beaucoup plus faible que prévue.

Postes Canada a enregistré un bénéfice net consolidé de 439 millions de dollars, marquant ainsi 16 années consécutives de rentabilité. Nos efforts soutenus de compression des coûts ont été un facteur positif dans l'obtention de ces résultats. Une réduction des coûts au titre des avantages sociaux futurs et une économie d'impôts reportés hors caisse ont eu une incidence favorable sur nos résultats par rapport au plan. Cependant, ces deux éléments ont pour effet de surévaluer considérablement notre rendement d'exploitation réel.

À mesure que la modernisation se poursuit à Postes Canada, nous continuons à accorder une grande importance à la nécessité de placer le client au premier plan et à la mise à profit efficace de nos filiales, afin d'être en mesure d'offrir une gamme complète de solutions à nos clients.

Au nom du Conseil d'administration, je tiens à remercier tous les employés de Postes Canada pour leur dévouement et leur travail acharné.

Les Canadiens comptent encore sur nos services traditionnels et ils manifestent leur appui à l'égard de nos nouveaux projets. Voilà pourquoi je tiens également à les remercier de faire de Postes Canada un fournisseur de services à canaux multiples hautement apprécié.

A handwritten signature in black ink that reads "Marc Courtois". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

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 le président-directeur général de Postes Canada. En 2010, un président-directeur général par intérim a été nommé après le départ de la présidente-directrice générale précédente et le mandat d'un membre existant a été renouvelé. Le 1<sup>er</sup> février 2011, un nouveau président-directeur général a été nommé. 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 ayant réalisé en 2010 des revenus de 7,5 milliards de dollars (sur une base consolidée), le Conseil doit apporter une importante appréciation commerciale et de riches expériences et connaissances dans d'autres domaines en vue d'assurer l'administration de Postes Canada. Le Conseil tient ses réunions à des dates préalablement établies et se réunit en d'autres occasions jugées nécessaires par le président du Conseil. Afin d'assurer une

surveillance rigoureuse d'une entreprise de l'ampleur, de la complexité et de l'importance de Postes Canada, le Conseil consacre environ 35 jours par année à ses délibérations. En 2010, le Conseil s'est réuni 11 fois. De plus, les divers comités du Conseil se sont réunis en tout à 38 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 l'actif de 15 milliards de dollars du régime de retraite de Postes Canada et voit aux questions et aux politiques se rapportant au régime, notamment les obligations découlant du régime et les stratégies qui y sont liées, les responsabilités de Postes Canada en tant que répondant du régime et les responsabilités fiduciaires de Postes Canada en tant qu'administrateur du régime.
- Le Comité de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), de l'environnement, de la santé 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.

## Efficacité du Conseil

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

## Fraude et erreurs

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



**A. Michel Lavigne** ▲★

FCA  
*Laval (Québec)*



**Robert Pletch** ▲✱

c.r.  
*Regina (Saskatchewan)*



**Deepak Chopra**

*Ottawa (Ontario)*  
Président-directeur général  
Société canadienne des postes



**Siân M. Matthews** ◆●

*Calgary (Alberta)*



**William H. Sheffield** ✱★

*Vancouver*  
*(Colombie-Britannique)*



**Denyse Chicoyne** ▶

CFA, M.B.A.  
*Outremont (Québec)*



**L'honorable  
Stewart McInnes** ✱★

c.r.  
*Halifax (Nouvelle-Écosse)*



**Donald Woodley** ◆●

*Mono (Ontario)*



**Thomas Cryer** ■★

FCA  
*Etobicoke (Ontario)*



**Iris Petten** ✱●

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

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

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

# Dirigeants de la Société



**Deepak Chopra**  
Président-directeur général



**Peter Melanson**  
Premier vice-président  
Ventes



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



**Jacques Côté**  
Chef de l'exploitation



**Marvin Rosenzweig**  
Premier vice-président  
Colis



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



**Wayne Cheeseman**  
Chef des finances



**Mary Traversy**  
Première vice-présidente  
Courrier transactionnel



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



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



**Phil Ventura**  
Premier vice-président  
Stratégie



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



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



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



**Serge Pitre**  
Vice-président  
Ventes



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



**Murray Dea**  
Vice-président  
Biens immobiliers



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



**Douglas Jones**  
Premier vice-président  
Opérations



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

# Message de l'ombudsman

Au bureau de l'ombudsman, nous avons comme mandat de restaurer et de rebâtir la confiance des clients envers le service postal canadien.

Pour y parvenir, nous menons une enquête sur les plaintes des clients et nous recommandons des solutions justes et équitables. En 2010, nous avons reçu 4 433 demandes d'aide, ce qui a donné lieu à 2 567 plaintes enquêtées et à la recommandation de 1 752 résolutions à Postes Canada. Pour environ 70 % de ces résolutions, la Société a dû prendre des mesures correctives pour résoudre les problèmes de façon satisfaisante. Un aperçu détaillé des tendances relatives à l'enquête des plaintes en 2010 est présenté dans notre rapport annuel, qui peut être consulté à l'adresse [www.ombudsman.postescanadapost.ca](http://www.ombudsman.postescanadapost.ca).

Le rendement et les réalisations de notre bureau en 2010 ne sont cependant pas définis uniquement par les données enregistrées. Ils le sont aussi par deux sources dignes de confiance : notre clientèle et l'Institut national de la qualité (INQ) du Canada.

Depuis maintenant deux ans, nos clients évaluent leur expérience lorsqu'ils font affaire avec notre bureau tout en nous fournissant des commentaires précieux. Nous nous appuyons sur ces renseignements pour améliorer continuellement chaque point de contact avec la clientèle dans nos opérations. Nos efforts ont porté fruit. L'année dernière, la probabilité que nos clients recommandent nos services à d'autres s'est améliorée de 3 %. Nos clients ont aussi accordé une cote moyenne de 8,7 sur 10 aux questionnaires d'enquête du bureau de l'ombudsman pour la qualité du service qui leur a été offert. Ces deux résultats nous confirment que nous sommes sur la bonne voie. Nos employés dévoués sont fiers chaque fois qu'ils sont en mesure de corriger une situation, qu'ils font une différence dans la vie des gens et qu'ils prennent le temps d'écouter les clients. Ces efforts aident Postes Canada, à son tour, à bien faire les choses.



En octobre 2010, notre bureau a eu l'honneur de recevoir le Trophée Or du programme des Prix Canada pour l'excellence de l'Institut national de la qualité (INQ). Pour obtenir ce niveau de reconnaissance en matière d'excellence en affaires, nous avons remanié nos procédés de bout en bout en nous basant sur le principe que le souci des clients l'emporte sur toutes les autres considérations, sans toutefois compromettre les principes fondamentaux de notre profession, soit l'impartialité, l'équité et l'objectivité. Nous avons pris l'engagement de résoudre les plaintes et de communiquer les résultats des enquêtes à nos clients dans un délai de huit, dix et vingt jours, selon la nature de la plainte. Nous avons réussi à respecter cette promesse de service dans 96 % à 100 % des cas. Ce rendement a joué un rôle déterminant dans l'amélioration de l'expérience globale de la clientèle.

Autre changement digne de mention qui a contribué à notre succès l'année dernière : c'est la relation que nous entretenons avec notre groupe d'intérêt principal, Postes Canada. Grâce à nos efforts axés sur l'excellence en affaires, nous avons pu apporter davantage de visibilité aux tendances que nous avons dégagées et aux résultats que nous avons obtenus quant aux plaintes. Cette visibilité a permis à Postes Canada de tirer profit de nos conclusions et de nos analyses pour améliorer les produits et les services offerts. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à la Société pour sa collaboration remarquable et pour le soutien opportun qu'elle offre à mon équipe dans le cadre des enquêtes que nous menons dans le but d'en arriver à des solutions justes.

Les efforts déployés par notre bureau en matière d'excellence en affaires ont donné lieu à des gains tangibles en 2010. Cette réussite profitera directement à nos clients et elle nous permettra de continuer à viser encore plus haut dans l'exécution de notre mandat à l'égard de tous les Canadiens.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Nicole Goodfellow'.

Nicole Goodfellow



# Protocole du service postal canadien

## Avant-propos

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

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

## Service universel

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

## Tarifs abordables

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

## Livraison fréquente et fiable

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

## Accès pratique aux services postaux

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

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

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

## Sécurité de la livraison

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

## Approche communautaire et consultations

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

## Traitement des plaintes

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

## Rapport sur le rendement

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

## Examen du protocole

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

# Protocole du service postal canadien : Rapport sur notre service

En septembre 2009, le gouvernement du Canada a annoncé la création du *Protocole du service postal canadien* (le « *Protocole du service* »), qui décrit ses attentes concernant le service fourni par Postes Canada.

Le *Protocole du service* traite notamment de notre obligation d'assurer un service universel, des tarifs d'affranchissement, des attentes en matière de livraison, de l'accès aux services postaux, de la sécurité du courrier, de l'approche communautaire et du traitement des plaintes. Le *Protocole du service* ne modifie pas les obligations de Postes Canada énoncées dans la *Loi sur la Société canadienne des postes* ou tout autre texte de loi. La conformité de Postes Canada au *Protocole du service* en 2010 est résumée ci-après.

## Service universel

En 2010, Postes Canada a livré 10,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 15 millions d'adresses dans les régions urbaines, rurales et éloignées du pays. De plus, grâce à sa participation à l'Union postale universelle, une alliance de 191 pays du monde, Postes Canada a fourni des services postaux internationaux d'arrivée et de départ. Le service dans les régions rurales, qui représentait 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, ainsi que plus de 7 100 itinéraires effectués par des factrices et facteurs ruraux et suburbains.

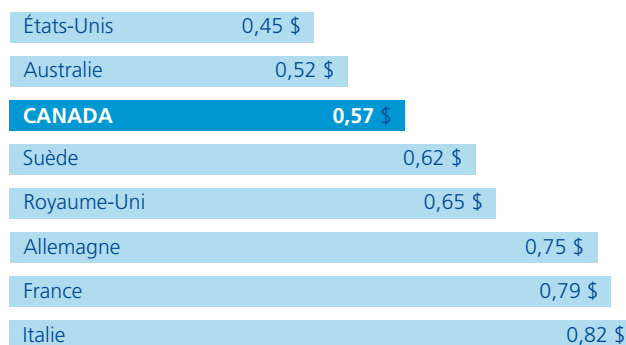
## Tarifs abordables

Postes Canada a appliqué les mêmes tarifs aux lettres de taille et de poids semblables, sans égard à la distance de livraison ou à la destination au Canada. Pour 2010, l'entreprise a appliqué des tarifs de port uniformes aux catégories de lettres suivantes :

Catégorie	Tarif*
Articles standard (enveloppes, cartes et envois à découvert) de 0 à 30 g	0,57 \$
de 30 g à 50 g	1,00 \$
Articles moyens (enveloppes, cartes et envois à découvert) de 0 à 50 g	1,10 \$
Autres envois Poste-lettres (envois non standard et surdimensionnés) de 0 à 100 g	1,22 \$
de 100 g à 200 g	2,00 \$
de 200 g à 300 g	2,75 \$
de 300 g à 400 g	3,00 \$
de 400 g à 500 g	3,25 \$

\*Tarifs en vigueur à partir du 11 janvier 2010

Le tarif de base des lettres du régime intérieur au Canada soutient avantageusement la comparaison 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<sup>er</sup> juillet 2010; équivalent en dollars canadiens; taux de change moyen pour 2010)

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 de la Société fournit des données sur l'établissement des coûts qui servent de base pour attester que Postes Canada 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. Les résultats de l'Analyse annuelle des coûts en 2010 figurent à la page 108.

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 2010, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* une proposition réglementaire visant à augmenter certains tarifs réglementés à partir du 17 janvier 2011. Cette proposition était accompagnée d'un communiqué. À la suite de ces avis, le public canadien a été invité à transmettre au ministre responsable de Postes Canada toute préoccupation quant aux mesures proposées. Au total, les observations de deux clients 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 3 décembre 2010, le gouvernement a donné son approbation finale quant aux tarifs proposés.

## Livraison fréquente et fiable

En 2010, 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 tel qu'un facteur, ou une factrice ou facteur rural et suburbain. Au total, 99,9 % de ces adresses ont reçu les livraisons prévues cinq jours par semaine, sous réserve uniquement d'exceptions quotidiennes temporaires et imprévues.

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

Postes Canada fait appel à une tierce partie indépendante pour évaluer le rendement de livraison de son service Poste-lettres. En 2010, le taux de livraison à temps de Postes Canada pour le service Poste-lettres s'élevait à 95,7 %.

## 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 2010, le service postal a été fourni au Canada grâce à :

- 6 499 bureaux de poste;
- des milliers de points de vente au détail de tierces parties autorisées à vendre des timbres-poste;
- environ 200 000 points de levée du courrier d'un bout à l'autre du pays, où les articles de courrier peuvent être déposés (ce chiffre n'inclut pas les 750 000 boîtes aux lettres rurales et plus, qui sont également des points de levée.)

D'après le réseau de bureaux de poste de Postes Canada au 31 décembre 2010 :

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

Postes Canada a continué à respecter le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste dans les régions rurales en 2010. 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.

En 2010, on a recensé 125 situations touchant l'infrastructure ou le personnel de Postes Canada et ayant des répercussions sur les bureaux de poste visés par le moratoire rural. Au total, 74 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 :

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

## Sécurité de la livraison

Postes Canada 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 faire tout ce qui est possible afin de protéger les droits à la vie privée de ses clients, les particuliers qui estiment qu'on a porté atteinte à leurs droits peuvent s'adresser à l'agent responsable de la protection de la vie privée à Postes Canada, par la poste à l'adresse 2701, prom. Riverside, bureau N1110H, OTTAWA ON K1A 0B1, ou par courriel à l'adresse [vieprivee@postescanada.ca](mailto:vieprivee@postescanada.ca).

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

# Protocole du service postal canadien : Rapport sur notre service suite

échelles locale, provinciale et nationale afin d'élaborer différentes stratégies d'investigation pour protéger le courrier et prévenir les crimes liés à l'usurpation d'identité.

## 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 22 000 ont été concernées par un changement du mode de livraison en 2010.

Raison du changement de mode de livraison	Nombre d'adresses touchées
Changement de comptoir postal (p. ex. changement du lieu de vente au détail pour les services de poste restante)	3 165
Mise à niveau du matériel de livraison (p. ex. passage d'une boîte postale multiple à une boîte postale communautaire)	9 713
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)	8 336
Autres raisons	592
<b>TOTAL</b>	<b>21 806</b>

La grande majorité des bureaux de poste de la Société offrent leurs services aux mêmes installations et emplacements d'une année à l'autre. Par contre, des considérations opérationnelles peuvent se présenter à l'égard du caractère convenable d'une installation existante en ce qui a trait aux services postaux et de vente au détail. En 2010, nous avons examiné douze bureaux de poste non visés par le moratoire pour déterminer s'il fallait les fermer en permanence, les déménager ou les regrouper avec d'autres bureaux de poste. Dans tous ces cas, Postes Canada a consulté les clients touchés et a pris en considération les opinions exprimées par la collectivité avant de mettre en place tout changement proposé. Les clients sont toujours informés des propositions qui touchent leur bureau de poste : des avis sont affichés dans les établissements pour demander la rétroaction des clients. Dans de nombreux cas, les représentants de Postes Canada

rencontreront les dirigeants de la collectivité et les citoyens qui sont touchés par tout changement proposé.

En date du 31 décembre, 10 des 12 cas examinés sont mis en attente jusqu'à ce que la consultation dans la collectivité soit terminée, que la décision définitive soit prise ou que la mise en œuvre soit effectuée. Un des bureaux de poste examinés a été fermé en permanence, tandis qu'un autre a été déménagé en permanence.

Le 4 juin 2010, Postes Canada a tenu sa cinquième réunion publique annuelle au nouvel établissement de traitement du courrier à Winnipeg (Manitoba). Un avis aux médias a été diffusé avant l'événement, et 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 et autres. Environ 100 personnes étaient présentes à la réunion, y compris des employés de première ligne de Postes Canada, des cadres supérieurs, des membres du Conseil d'administration, des agents négociateurs, des partenaires, des fournisseurs et des citoyens canadiens intéressés. Près de 1 000 employés de Postes Canada ont participé grâce à une webémission audio et, pour la première fois, 375 personnes ont assisté à la diffusion de la réunion par l'entremise des services des médias sociaux Twitter<sup>MC</sup> et Facebook<sup>MC</sup>.

## Traitement des plaintes

Postes Canada s'efforce de prévoir les besoins et les attentes des clients et de les satisfaire efficacement, voire les surpasser, en offrant de façon constante un service rapide et professionnel. Le Service à la clientèle est sous la direction du chef de l'expérience client. En 2010, un nouveau système de gestion des dossiers a été mis en œuvre pour améliorer le suivi des données et la détermination de la cause fondamentale de l'incident, ainsi que pour accroître la normalisation pour le traitement des appels et la gestion des problèmes.

En 2010, le Service à la clientèle a traité 3,9 millions d'appels de la clientèle et 116 000 courriels des clients traités par des services automatisés et des agents de première ligne. Ces interactions étaient liées à des dossiers de suivi du service à la clientèle portant notamment sur les produits, le repérage des articles, des réclamations et des demandes générales de renseignements.



# Postes Canada et les régions rurales : L'union fait la force

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 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. En 2010, le bureau de l'ombudsman a remporté le Trophée Or du programme des Prix Canada pour l'excellence de l'Institut national de la qualité. Ce prix reconnaît l'excellence en affaires dans les domaines de la qualité, du service à la clientèle et de la création d'un milieu de travail sain.

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](http://www.ombudsman.postescanadapost.ca).

## Rapport sur le rendement

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

Mode de livraison	Nombre d'adresses* (% du nombre total d'adresses)	Coût annuel* moyen par adresse
À domicile	5 102 466 (34 %)	261 \$
Point de remise centralisé (p. ex. cases postales dans les immeubles à appartements)	3 659 146 (24 %)	123 \$
Boîte postale multiple, boîte postale communautaire, kiosque	3 681 977 (25 %)	108 \$
Installation de livraison (case postale, poste restante)	1 807 818 (12 %)	56 \$
Boîte aux lettres rurale	776 825 (5 %)	171 \$
<b>Tous les modes</b>	<b>15 028 232 (100 %)</b>	<b>160 \$</b>

\* au 31 décembre 2010

Postes Canada est fière de servir tous les Canadiens. Elle est la seule entreprise au Canada à maintenir une présence physique dans chaque collectivité grâce à son réseau de livraison et de vente au détail. Certains de nos principaux concurrents veulent s'accaparer notre part de marché, mais ils ne peuvent pas égaler notre réseau dans les régions rurales du Canada. En fait, ils font affaire avec nous pour joindre leurs clients qui se trouvent en milieu rural. Nous sommes fiers de faire partie du mode de vie des régions rurales canadiennes. Il s'agit d'un élément essentiel représentant qui nous sommes et ce que nous sommes à Postes Canada.

Depuis 2007, nous avons investi plus de 230 millions de dollars dans les régions rurales du Canada pour améliorer et élargir les services offerts et accroître la sécurité du système de courrier.

Dans le cadre de l'Évaluation de la sécurité de la livraison en milieu rural, nous avons fait des investissements pour nous assurer que notre réseau de livraison demeure sécuritaire pour les résidents et notre personnel de livraison. Depuis 2007, à l'échelle du pays, nous avons été en mesure de conserver la livraison à près de 90 % des boîtes aux lettres rurales examinées au cours de cette évaluation.



# Autres programmes de politique publique

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

## Programme Aliments-poste

Le programme Aliments-poste était un programme du gouvernement fédéral qui subventionnait les coûts de transport par avion des aliments périssables et d'autres produits essentiels vers les collectivités isolées du Nord du pays qui ne sont pas desservies toute l'année par le transport maritime ou de surface. En vertu d'une entente de longue date conclue avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (« MAINC »), Postes Canada a été chargée en 2010 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 dédommageait 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 2010, Postes Canada a expédié 21 millions de kilogrammes de marchandises dans le cadre du programme Aliments-poste. Les revenus générés dans le cadre de ce programme se chiffraient à 80 millions de dollars (dont 60 millions de dollars subventionnés par le gouvernement pour couvrir la différence entre les revenus liés à l'affranchissement recueillis par Postes Canada et les coûts qu'elle a engagés). Postes Canada estime que les revenus abandonnés<sup>1</sup> atteignaient environ 12 millions de dollars.

Le 21 mai 2010, le gouvernement du Canada a annoncé que le programme Aliments-poste sera remplacé par un nouveau programme intitulé Nutrition Nord Canada dans le cadre duquel on n'aura plus recours directement aux services de Postes Canada. Le programme Aliments-poste de Postes Canada prend fin le 31 mars 2011.

## 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 de Postes Canada) à leurs électeurs au cours d'une année civile.

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

En 2010, environ 12 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 plus de 130 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 2010, on estime que plus de deux millions d'envois ont été faits dans le cadre de ce programme.

Indépendamment du crédit de 22 millions de dollars accordé par le gouvernement pour aider à compenser l'incidence financière de ces programmes sur la Société, Postes Canada estime que 7 millions de dollars en revenus abandonnés<sup>1</sup> ont été générés dans le cadre de ces programmes en 2010.

## 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 2010, un total de 775 000 envois de livres ont été faits dans le cadre du programme des tarifs des livres de bibliothèque, générant ainsi des revenus de 842 000 \$ pour Postes Canada. Les revenus abandonnés<sup>1</sup> pour Postes Canada ont été estimés à huit millions de dollars pour 2010. Contrairement à d'autres programmes de politique publique offerts au nom du gouvernement, Postes Canada ne reçoit aucun crédit ni indemnisation de la part du gouvernement pour compenser le tarif d'affranchissement réduit.

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

# Résultats financiers

## TABLE DES MATIÈRES

### Rapport de gestion

Énoncés sur la « vision d'avenir »	
Avertissement aux lecteurs au sujet des énoncés sur la « vision d'avenir » .....	30
<b>1 Résumé</b>	
Aperçu du Groupe Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2010 .....	31
<b>2 Nos activités, notre vision et notre stratégie</b>	
Examen des activités, de la vision et de la stratégie de nos secteurs de base .....	39
<b>3 Facteurs de rendement clés</b>	
Examen des facteurs clés de notre rendement, de nos progrès par rapport aux objectifs de 2010 et des priorités pour 2011 .....	53
<b>4 Capacité d'atteindre les résultats</b>	
Examen des enjeux qui ont une incidence sur notre capacité à exécuter les stratégies, à gérer les facteurs de rendement clés et à produire des résultats .....	58
<b>5 Gestion du risque</b>	
Examen des principaux risques et incertitudes propres à nos activités et de notre approche pour gérer les risques .....	65
<b>6 Liquidités et ressources en capital</b>	
Examen de nos flux de trésorerie, de nos liquidités et de nos ressources en capital .....	69
<b>7 Situation financière</b>	
Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2009 .....	76
<b>8 Résultats d'exploitation</b>	
Examen détaillé de notre rendement financier en 2010.....	78
<b>9 Principales estimations comptables et évolution de la politique comptable</b>	
Examen des estimations comptables cruciales et des changements de politiques comptables en 2010 et dans les exercices à venir .....	86
<b>10 Aperçu pour 2011</b>	
Nos perspectives pour 2011 .....	97
<b>Rétrospective financière</b> .....	101
<b>Renseignements supplémentaires</b> .....	104
<b>Analyse des contributions de l'analyse annuelle des coûts</b>	
<b>Rapport de l'auditeur sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts</b> .....	107
<b>Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts</b> .....	108
<b>Notes de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts</b> .....	109
<b>États financiers consolidés</b>	
<b>Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière</b> .....	110
<b>Rapport des auditeurs indépendants</b> .....	111
<b>Bilan consolidé</b> .....	112
<b>État consolidé de l'avoir du Canada</b> .....	113
<b>État consolidé des résultats et du résultat étendu</b> .....	114
<b>État consolidé des flux de trésorerie</b> .....	115
<b>Notes afférentes aux états financiers consolidés</b> .....	116

## 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 2010. 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. Les résultats financiers figurant dans le Rapport de gestion sont arrondis au million près, tandis que les pourcentages connexes sont calculés en fonction de chiffres arrondis au mille près. À moins d'indication contraire, les renseignements du présent rapport de gestion sont en vigueur le 24 mars 2011.

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 considérons ces hypothèses comme étant raisonnables et basées sur des renseignements dont nous disposons actuellement, elles peuvent s'avérer incorrectes. Ces estimations relatives aux résultats futurs dépendent d'un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des différences considérables entre les résultats réels et les attentes actuelles de la Société. Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent notamment les risques et incertitudes énoncés dans la *Section 5 – Gestion du risque à la page 65 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 2010*

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

Aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société a la mission d'exploiter un service postal pour les Canadiens et de veiller à l'autofinancement de son exploitation, et ce, tout en respectant les normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada. L'obligation d'assurer un service universel de Postes Canada est énoncée dans le *Protocole du service postal canadien*, mis en œuvre par le gouvernement du Canada en 2009 :

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

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

Postes Canada fait partie de l'industrie postale mondiale, qui est composée d'exploitants postaux internationaux, ou « administrations postales ». Toutes les administrations postales finançaient habituellement leur obligation d'assurer un service universel grâce à un « privilège exclusif » prévu par une loi, ou monopole de l'administration postale sur une partie du marché postal. Cependant, la valeur du privilège exclusif diminue compte tenu du déclin continu des volumes de courrier traditionnel et du besoin d'assurer un service universel à un nombre croissant d'adresses. En 2010, plusieurs administrations postales, notamment le United States Postal Service (« USPS ») et la Royal Mail au Royaume-Uni, ont signalé une chute dans les volumes de lettres. Le secteur Postes Canada n'a pas fait exception, enregistrant une baisse de 4,5 % des volumes Poste-lettres du régime intérieur.

Les administrations postales s'entendent pour dire que les marchés de courrier traitable sont maintenant parvenus à maturité et que les volumes de courrier continueront leur déclin. Le contexte dans lequel nous évoluons continue de changer, et les baisses enregistrées dans le secteur postal sont attribuables aux produits électroniques de substitution, à la concurrence et aux efforts de compression des coûts déployés par les clients. En 2010, la *Loi sur la Société canadienne des postes* a été modifiée pour retirer le privilège exclusif associé aux lettres à livrer à l'extérieur du Canada, permettant ainsi d'ouvrir ce marché à la concurrence. Compte tenu de ces pressions, le déclin continu des volumes de courrier constitue l'un des principaux risques commerciaux de Postes Canada.

Nous avons continué à réaliser d'énormes progrès en 2010 quant à notre vision stratégique de création d'une poste moderne en mettant en œuvre les initiatives stratégiques pluriannuelles suivantes :

- *Favoriser l'engagement de nos employés* : L'engagement des employés constitue une des priorités absolues pour Postes Canada, qui vise à devenir le meilleur milieu de travail au Canada, où chaque employé contribue et participe à la réussite. En 2010, les efforts déployés pour rehausser les niveaux d'engagement des employés ont continué à porter sur l'amélioration du respect et de l'équité en milieu de travail, 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. De plus, nous avons continué à apporter des améliorations aux programmes, aux procédés et aux outils pour la formation, le recrutement, la gestion des talents, le perfectionnement en leadership et la planification de la relève.

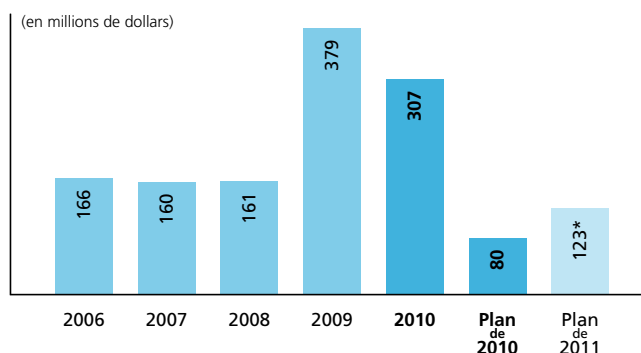
- Investir dans notre infrastructure** : En 2010, nous avons poursuivi le Programme de transformation postale pluriannuel qui vise à renouveler nos infrastructures (physique et technologique) désuètes. La mise en œuvre réussie de la Transformation postale est essentielle si nous voulons demeurer financièrement autonomes à l'avenir et respecter nos obligations en vertu du *Protocole du service postal canadien*. Le Programme de transformation postale remplacera l'équipement de traitement du courrier désuet, automatisera les procédés de tri manuel, créera un service de distribution motorisé et remplacera ou modernisera les établissements de traitement du courrier actuels. En plus d'apporter des améliorations importantes à notre infrastructure physique, la Transformation postale fournira la plateforme nécessaire pour mettre au point des fonctions améliorées et des services novateurs à l'intention des clients. Les avantages prévus de nos investissements sur plusieurs années seront réalisés en misant sur l'attrition prochaine, puisque plus de la moitié des employés à temps plein de Postes Canada devraient prendre leur retraite ou quitter l'entreprise 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 d'emploi.
- Accroître nos activités** : Bien que l'amélioration de notre structure de coûts grâce à la Transformation postale et à d'autres moyens soit essentielle à notre viabilité financière, elle n'est pas suffisante. Pour assurer la viabilité de l'entreprise à l'avenir, nous devons nous adapter à l'évolution de l'industrie et augmenter nos revenus de façon rentable dans chacun de nos secteurs d'activité. Puisque la croissance de notre secteur d'activité Colis est liée à notre capacité à améliorer la fiabilité du service, nous mettons l'accent sur l'amélioration de la visibilité des colis, du rendement en matière de livraison et du service à la clientèle. Nous cherchons aussi à profiter de la croissance du marché du commerce électronique grâce à une logistique perfectionnée avec les cyberdétaillants, à l'expansion de la visibilité des colis et à l'amélioration des interfaces en ligne. Quant à notre secteur d'activité Marketing direct, nous examinons la possibilité de mettre en place de nouveaux services et de nouvelles capacités pour satisfaire les clients qui réclament un meilleur rendement du capital investi et pour tirer profit de l'évolution des tendances en ce qui a trait à Internet et à la publicité en ligne. Nous mettrons au point divers produits liés aux données afin d'aider les commercialistes à atteindre les clients qu'ils visent et à augmenter leur part de marché. Notre stratégie de croissance pour le secteur d'activité Courrier transactionnel vise à récupérer une partie des communications qui abandonnent la poste au profit des canaux électroniques, et ce, en offrant des services sur Internet qui serviront de complément à ceux que nous offrons actuellement pour le courrier traitable. Reconnaisant la nécessité de récupérer les revenus des communications qui passent d'un service physique à un service

électronique, nous prévoyons offrir un flot de courrier intégré pour ces deux types de service. Une composante clé à la base de notre stratégie de croissance globale consiste à concentrer davantage nos efforts sur nos clients. Nous mettons au point une stratégie visant à mieux adapter nos produits et services aux besoins de nos clients.

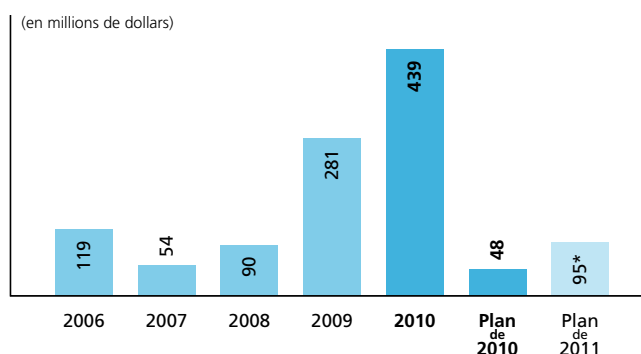
## Le Groupe Postes Canada – 2010

Les états financiers consolidés de la Société canadienne des postes de 2010 comprennent les comptes de la Société et ceux de ses filiales, Purolator Inc. (« Purolator ») et Groupe SCl inc. (« SCl »), de même que sa participation dans Innovaposte Inc. (« Innovaposte »). Ces sociétés sont désignées collectivement comme « Le Groupe Postes Canada ».

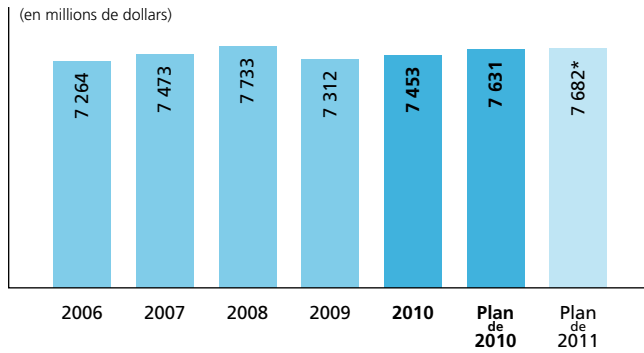
### Bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices



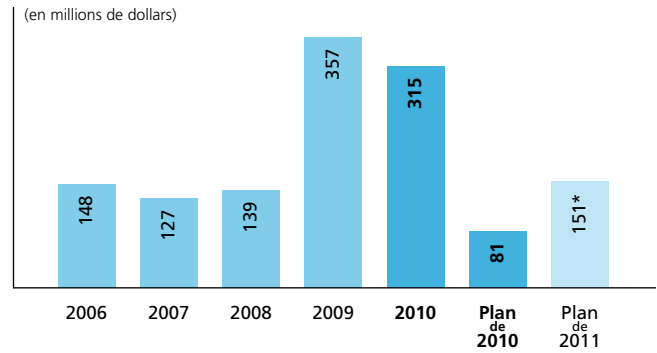
### Bénéfice net consolidé



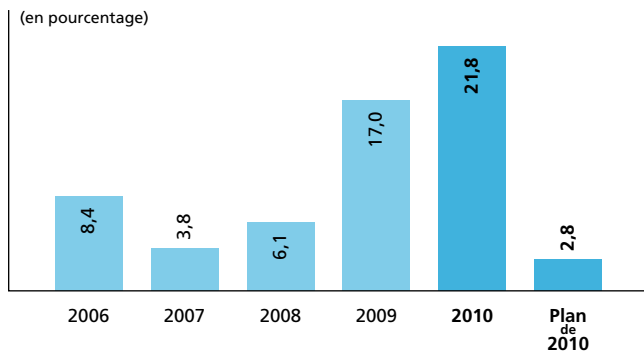
### Produits d'exploitation consolidés



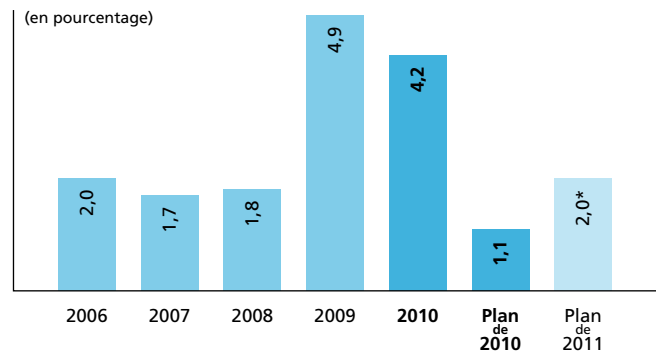
### Bénéfice d'exploitation consolidé



### Rendement de l'avoire du Canada



### Marge d'exploitation consolidée



\* À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, Postes Canada a adopté les Normes internationales d'information financières (« normes IFRS ») comme méthode de comptabilité. La Société présentera alors ses états financiers selon ces normes pour l'exercice prenant fin le 31 décembre 2011. Les résultats financiers pour les exercices de 2006 à 2010 sont calculés en fonction des Principes comptables généralement reconnus (« PCGR ») du Canada et ne pourront donc pas être comparés aux résultats de l'exercice 2011.

Le tableau ci-dessous indique le rendement réel consolidé de la Société pour l'exercice 2010 par rapport au Plan d'entreprise de 2010.

(en millions de dollars)

Exercice terminé le 31 décembre	Résultats de 2010	Plan de 2010		Explication
Résultats consolidés				<i>Pour obtenir plus de 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 78.</i>
Produits d'exploitation	7 453	7 631	(178)	Résultats inférieurs de 178 millions de dollars aux attentes (127 millions pour le secteur Postes Canada), principalement pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répercussions persistantes de la récession économique mondiale;</li> <li>• Érosion de la poste aux lettres plus élevée que celle prévue;</li> <li>• Baisse des volumes du secteur d'activité Colis en raison de la concurrence féroce et des changements liés aux comportements des clients.</li> </ul>
Charges d'exploitation	7 138	7 550	412	Résultats ayant dépassé les attentes de 412 millions de dollars (339 millions de dollars pour le secteur Postes Canada), principalement pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle des coûts continu au sein du Groupe Postes Canada;</li> <li>• Coût au titre des avantages sociaux futurs (117 millions de dollars) inférieur au plan pour le secteur Postes Canada;</li> <li>• Recouvrement des coûts à la suite d'un procès portant sur un litige avec un fournisseur relativement à ces coûts;</li> <li>• Réduction des coûts liés au règlement international pour le courrier de départ en raison des taux de change plus bas.</li> </ul>
Produits (charges) hors exploitation	(8)	(1)	(7)	Résultats inférieurs de 7 millions de dollars aux attentes, principalement pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation plus tôt que prévu de l'émission obligatoire à long terme de 1 milliard de dollars dans le secteur Postes Canada, ce qui a entraîné une charge d'intérêts accrue.</li> </ul>
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	307	80	227	Mis à part une réduction imprévue de 117 millions de dollars du coût au titre des avantages sociaux futurs dans le secteur Postes Canada, le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices se serait chiffré à 190 millions de dollars, soit un résultat supérieur de 110 millions de dollars au plan.

Le tableau ci-dessous indique le rendement réel consolidé de la Société pour l'exercice 2010 par rapport à l'exercice 2009. En 2010, la Société a enregistré sa 16<sup>e</sup> année consécutive de rentabilité, ayant enregistré un bénéfice net consolidé de 439 millions de dollars.

(en millions de dollars)

Exercice terminé le 31 décembre	2010	2009	Changement	%	Explication du changement
<b>État consolidé des résultats</b>					<i>Points saillants de la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 78.</i>
Produits d'exploitation	7 453	7 312	141	1,9 %*	En grande partie en raison de l'augmentation tarifaire, mais atténué par le déclin des volumes.
Charges d'exploitation	7 138	6 955	183	2,6 %	Principalement imputable à l'augmentation des coûts des avantages sociaux futurs dans le secteur Postes Canada, compensé en partie par des activités visant la compression des coûts dans l'ensemble du Groupe Postes Canada.
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	307	379	(72)	(19,0) %	
Bénéfice net	439	281	158	56,3 %	Principalement attribuable à une économie d'impôts hors caisse enregistrée dans le secteur Postes Canada, en grande partie imputable à l'inscription d'une provision pour moins-value de 768 millions de dollars, et donc de la constatation de l'actif d'impôts futurs qui n'avait pas été constaté auparavant.
Rendement de l'avoir	21,8 %	17,0 %	4,8 %		Bénéfice net plus élevé en 2010.
Dividendes versés	0	0	0	0 %	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.
<b>État consolidé des flux de trésorerie</b>					<i>Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 69.</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	379	473	(94)	(19,7) %	Principalement attribuable aux cotisations spéciales pour solvabilité du secteur Postes Canada versées aux régimes de retraite capitalisés par la Société.
Rentrées liées aux activités d'exploitation	(41)	134	(175)	(130,6) %	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 dans le secteur Postes Canada.
Sorties liées aux activités d'investissement	1 025	343	682	199,2 %	Principalement attribuable à la diminution des titres à court terme pour gérer les rentrées de fonds liées à l'émission obligatoire à long terme de 1 milliard de dollars réalisée par le secteur Postes Canada.
Rentrées liées aux activités de financement	972	77	895	1 152,6 %	Principalement attribuable au succès de l'émission obligatoire à long terme de 1 milliard de dollars réalisée par le secteur Postes Canada.

\* Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.



Un nouveau cadre financier comportant des mesures et des objectifs mis à jour en matière de rendement a été approuvé par le gouvernement du Canada en 2009 dans le cadre du Plan d'entreprise de 2010 à 2014 de Postes Canada. Ce nouveau cadre remplace les objectifs du précédent cadre stratégique pluriannuel qui était en place depuis plus de dix ans.

Le cadre financier 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 réétalonné au cours de l'exercice 2011, afin de refléter la mise en œuvre des Normes internationales d'information financière (« IFRS »).

### Cadre financier de 2010 à 2014

Élément	Définition	Objectif	Résultats de 2010
<b>Rentabilité</b>			
Marge BAIIA	Bénéfices avant intérêts et impôts, dépréciation et amortissement ÷ produits	5,0 – 7,5 %	8,1 %
Rendement des capitaux propres	Bénéfice net ÷ ((avoir du Canada à l'ouverture de l'exercice + avoir du Canada à la clôture de l'exercice) ÷ 2)	0 – 5 %	21,8 %
<b>Levier financier</b>			
Dettes totales / BAIIA	(Dettes totales + obligations financières à long terme <sub>A</sub> ) ÷ (bénéfices avant intérêts et impôts, dépréciation et amortissement avec ajustement des contrats de location-exploitation <sub>B</sub> )	2,5x – 4,0x	2,9x
Dettes / capital investi	(Dettes totales + obligations financières à long terme <sub>A</sub> ) ÷ (dettes totales + obligations financières à long terme <sub>A</sub> + avoir du Canada)	45 % – 65 %	49,0 %
<b>Liquidités</b>			
(BAIIA – dépenses en capital) ÷ intérêts	(Bénéfices avant intérêts et impôts, dépréciation et amortissement avec ajustement des contrats de location-exploitation <sub>B</sub> – dépenses en capital <sub>C</sub> ) / intérêts <sub>D</sub>	1,0x – 2,5x	4,6x
<b>Versement des dividendes</b>			
Ratio de versement de dividendes	Dividendes versés ÷ bénéfice net de l'exercice précédent	0 – 20 % pour 2010 à 2012 15 % – 20 % pour 2013 à 2014	0 %

#### Remarques

(A) Les obligations financières à long terme comprennent les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations, les obligations de racheter les parts (Purolator) et la capitalisation des contrats de location-exploitation.

(B) Les contrats de location-exploitation sont exclus des gains et capitalisés en utilisant un facteur de 7,0x.

(C) Les dépenses en capital renvoient au capital lié à l'entretien et incluent les achats d'immobilisations et les contrats de location-acquisition, mais excluent environ 37 millions de dollars pour les achats d'immobilisations relatifs à la Transformation postale au cours de l'exercice.

(D) Les intérêts comprennent les intérêts imputés aux contrats de location-exploitation capitalisés (le tiers des dépenses de location, selon les calculs).

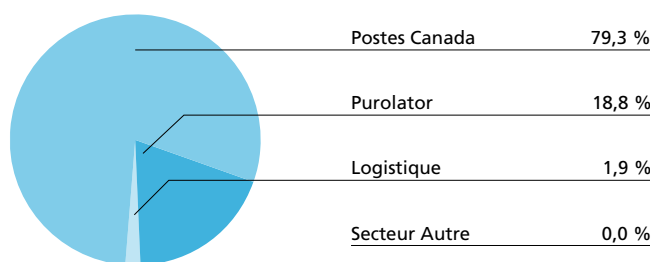
### Secteurs du Groupe Postes Canada – 2010

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 « Autre ».

Les secteurs d'exploitation de la Société sont les suivants :

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

#### Produits par secteur – 2010



Produits par secteur	2010	2009	2008
Postes Canada	79,3 %	79,6 %	78,7 %
Purolator	18,8 %	18,5 %	19,4 %
Logistique	1,9 %	1,9 %	1,9 %
Secteur Autre	0 %	0 %	0 %

Les résultats non consolidés de la Société correspondent aux activités du secteur Postes Canada. En 2010, le secteur Postes Canada a généré des produits d'exploitation de 5,9 milliards de dollars et réalisé un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 233 millions de dollars. Ce rendement est le reflet des efforts accrus de gestion des coûts déployés par le secteur, qui ont été contrebalancés par une augmentation du coût des avantages sociaux futurs.

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

Le secteur Courrier transactionnel correspond à notre gamme de services proposant la création, la livraison et la réponse relatives aux lettres, factures, relevés et autres formes de communications, au format papier comme au format électronique. Ce secteur est en concurrence sur le marché canadien plus large des communications, qui comporte le courriel, la messagerie instantanée et d'autres moyens de communication de « documents ». Les volumes d'envois poste aux lettres traditionnels font toujours l'objet d'une érosion en raison de la substitution continue par des moyens électroniques.

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

Le secteur d'activité Marketing direct comporte deux principaux produits : Médiaposte avec adresse et Médiaposte sans adresse (collectivement « produits Médiaposte »). Nos produits Médiaposte livrent concurrence dans le secteur canadien des services de publicité et de marketing avec les autres moyens publicitaires qui vont des canaux traditionnels, tels que les imprimés, la radio, la télévision et les journaux, aux canaux électroniques, notamment les sites Web, le courrier électronique et la messagerie texte. Le secteur d'activité Marketing direct livre également des périodiques, y compris des journaux, des magazines et des bulletins.

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

En 2010, le secteur Purolator a généré des produits d'exploitation de l'ordre de 1,5 milliard de dollars et réalisé un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 72 millions de dollars. Il occupe le même marché d'expédition et de livraison que le secteur Colis, mais il se concentre surtout sur le secteur du marché entreprise à entreprise (« E à E »). La majorité des produits de Purolator sont générés par la prestation des services de messagerie, les autres revenus provenant des services de fret aérien et des services de chargement partiel.

En 2010, le secteur Logistique a généré des produits d'exploitation de 149 millions de dollars et réalisé un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 11 millions de dollars. Le secteur Logistique est formé de SCI, qui conçoit, met en œuvre et exploite des solutions de chaîne d'approvisionnement efficaces par l'intermédiaire de ses entités d'exploitation, soit SCI Logistique, Progitix<sup>MC</sup> et First Team Transport.

Sont compris dans les résultats du secteur Autre les résultats financiers d'Innovaposte. La quasi-totalité des services en matière de technologie de l'information d'Innovaposte sont fournis au Groupe Postes Canada. Par conséquent, les produits d'Innovaposte sont en grande partie éliminés à la consolidation des états.

## Facteurs ayant eu une incidence sur nos activités en 2010

### 1. Déclins des volumes

Des conditions économiques difficiles, le remplacement par des moyens électroniques et les pressions exercées par la concurrence ont contribué à la baisse continue des volumes de courrier. En 2010, le secteur Postes Canada a enregistré une baisse de 4,5 % des volumes Poste-lettres du régime intérieur. Ce secteur a également connu un déclin de 4,7 % des volumes de colis du régime intérieur. Les baisses de volumes de courrier à venir seront difficiles à prédire. Nous n'avons pas la flexibilité requise pour effectuer des rajustements rapides à notre infrastructure et réduire les coûts fixes élevés connexes pour tenir compte des fluctuations des volumes de courrier.

### 2. Concurrence que représentent les canaux de livraison électroniques

Les administrations postales à l'échelle mondiale s'entendent pour dire que les marchés de courrier traitable sont maintenant parvenus à maturité et que le remplacement par des moyens électroniques continuera à faire chuter les volumes de courrier. Nous observons une tendance grandissante s'orientant vers les communications à canaux multiples au cours des prochaines années. La conséquence sera une plus grande fragmentation de l'environnement des médias de communication et le déclin de nos volumes de courrier traitable. Pour appuyer notre vision, soit de demeurer le moyen de communication privilégié des Canadiens, tant à l'échelle nationale qu'internationale, nous continuerons à suivre une stratégie globale visant à assurer le maintien des activités de base, tout en poursuivant des stratégies de croissance ambitieuses dans les canaux de communications électroniques. Afin de maintenir les activités de base, nous nous emploierons à fournir une bonne expérience à nos clients et nous chercherons des solutions qui faciliteront les opérations avec nous. Dans le

but de prendre de l'expansion, nous ciblerons nos efforts afin d'offrir davantage de produits, surtout ceux en format électronique, et un meilleur accès à ces produits. Nous pourrions ainsi proposer à nos clients une gamme complète de services physiques et électroniques.

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

Le marché canadien de l'expédition et de la livraison se compose de trois principaux segments : entreprise à entreprise (« E à E »), entreprise à consommateur (« E à C ») et envois des consommateurs. La croissance dans le segment E à C continue à être alimentée par la croissance dans l'industrie du commerce et de la vente au détail électroniques. Devancée seulement par Purolator, Postes Canada occupe une place solide sur le marché canadien hautement concurrentiel des services du régime intérieur. Cependant, des concurrents mondiaux, tels que FedEx<sup>MC</sup> et UPS, continuent à accroître leurs agissements concurrentiels au Canada. Nous avons aussi connu des fluctuations du marché dans un certain nombre des industries que nous desservons, notamment le téléchargement de musique et de livres. Ces facteurs exercent une pression accrue sur le secteur d'activité Colis pour qu'il améliore la visibilité des colis, le rendement de livraison et le service à la clientèle, et ce, afin de maintenir et d'accroître sa part de marché.

### **4. Nombre croissant des points de livraison au Canada**

Au cours des cinq dernières années, le nombre de points de livraison a augmenté à un rythme d'environ 200 000 adresses par année. Cette augmentation se traduit par une hausse des coûts de livraison puisqu'il faut offrir un service de livraison à ces nouvelles adresses. De plus, en raison de la baisse continue des volumes de courrier, nous constatons un déclin du nombre d'articles à livrer par adresse.

### **5. Stratégies de gestion des coûts structurels du secteur Postes Canada**

Malgré les économies réalisées grâce aux activités de compression des coûts mises en place en 2010, les charges d'exploitation du secteur Postes Canada se chiffrent tout de même à 5 719 millions de dollars, ce qui représente une hausse sur douze mois de 159 millions de dollars, ou de 2,9 %, qui est principalement attribuable à l'augmentation de la charge liée aux avantages sociaux futurs. Les coûts liés à la main-d'œuvre ont baissé de 56 millions de dollars, ou de 1,7 %, par rapport à 2009, malgré les augmentations salariales régulières. Cette réduction peut être expliquée par les programmes de compression des coûts en place depuis 2008, qui ont réalisé des économies importantes en raison de la baisse de la main-d'œuvre indirecte et des améliorations de la productivité ayant entraîné une réduction des heures payées. En 2010, afin de contrôler la hausse des coûts et d'assurer la santé à long terme du système postal pour les Canadiens, nous avons mis en œuvre des stratégies de gestion des coûts structurels : nous avons, entre autres, commencé à confier en sous-traitance une partie des activités de nos centres

d'appels à un fournisseur de services du secteur privé, ainsi que réaligné les opérations des établissements de traitement du courrier à Kitchener, à Victoria et à Moncton.

### **6. Investissement dans la Transformation postale du secteur Postes Canada**

Le Programme de transformation postale exige un investissement total de 2,1 milliards de dollars, mais il devrait générer environ 250 millions de dollars en économies annuelles futures une fois sa mise en œuvre terminée et sa stabilisation effectuée en 2017.

En 2010, nous avons terminé la construction d'un nouvel établissement de traitement du courrier à Winnipeg, ce qui représente un jalon important vers la création d'une poste moderne. L'établissement de Winnipeg est le premier au Canada à trier le courrier en fonction du trajet de l'itinéraire de livraison, un procédé connu sous le nom de tri séquentiel. Les facteurs à Winnipeg passent maintenant moins de temps aux postes de facteurs à trier manuellement le courrier pour leurs itinéraires et donc plus de temps à livrer le courrier aux clients.

Nous continuerons à établir un ordre de priorité pour nos investissements continus en fonction du besoin le plus important et nous ne dépenserons que ce que nous pouvons nous permettre. La Transformation postale est conçue dans l'optique d'une souplesse maximale pour que nous continuions à effectuer des investissements qui nous permettront d'utiliser, de façon judicieuse, nos ressources financières et qui généreront le plus de gains. Une base de données intégrée pour le Modèle des avantages a été conçue pour assurer le suivi des progrès. Les risques liés à chaque initiative font l'objet d'un suivi, et tous les écarts considérables dans les hypothèses sous-jacentes utilisées pour estimer les avantages financiers prévus sont consignés et mis à jour. Les hypothèses liées aux risques et aux avantages feront l'objet d'un suivi et seront mises à jour tout au long de la mise en œuvre du programme.

### **7. Capitalisation du déficit de solvabilité du régime de retraite du secteur Postes Canada**

L'évaluation actuarielle du Régime de retraite de Postes Canada au 31 décembre 2009, selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs, a révélé un excédent sur le plan de la continuité de 568 millions de dollars et un déficit de solvabilité de 1 847<sup>1</sup> millions de dollars. En raison du déficit de solvabilité, des cotisations spéciales de solvabilité de l'employeur de l'ordre de 425 millions de dollars ont été effectuées en 2010, en plus des cotisations pour services rendus de 321 millions de dollars.

### **Perspectives pour 2011**

L'année 2011 continuera à poser des défis importants que nous devons surmonter afin d'assurer notre stabilité financière à long terme. L'incertitude économique, la diminution des volumes de courrier et les pressions exercées par la concurrence compliquent la prévision de nos revenus, de nos bénéfices et de notre position de trésorerie.

<sup>1</sup> Le déficit de solvabilité fondé sur la juste valeur des actifs du régime s'élève à environ 3 213 millions de dollars.

En raison de la substitution par des moyens électroniques et de la concurrence féroce dans de nombreux domaines, nous ne nous attendons pas à ce que les volumes de courrier traitable retournent aux niveaux précédents. Par conséquent, l'ampleur de la diminution des volumes Poste-lettres du régime intérieur est incertaine et représente un risque important pour l'avenir. Selon les prévisions, les revenus augmenteront par rapport à un seuil moins élevé. En 2011, les produits prévus pour Le Groupe Postes Canada se chiffrent à 7,7 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 2,9 % par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison des majorations tarifaires. Le bénéfice avant impôts prévu en 2011 est de 123 millions de dollars. Puisque les marges d'exploitation sont très serrées et que les coûts liés au réseau sont à la hausse en raison de l'augmentation continue du nombre de points de livraison, le contrôle des coûts demeurera une priorité importante. Afin d'atteindre ses objectifs en matière de bénéfice, la Société doit poursuivre ses efforts de transformation pour gérer les coûts.

Au cours des années à venir, pour assurer notre viabilité, nous devons apporter des changements structurels qui viendront s'ajouter à nos initiatives de la Transformation postale afin de rehausser notre compétitivité et de réduire nos coûts d'une façon permanente. Pour réagir au déclin des volumes de courrier, nous devons avoir la flexibilité qui nous permet d'apporter des changements à notre infrastructure.

D'autres administrations postales sont confrontées à des défis semblables et, au cours des dernières années, bon nombre d'entre elles ont entrepris des réformes pour ce qui est de leurs conventions collectives, y compris l'adoption de pratiques de travail innovatrices pour améliorer l'efficacité. Le USPS est en cours de négociations collectives avec ses syndicats, l'objectif consistant à parvenir à un accord en ce qui concerne les mesures à prendre pour accroître la flexibilité de la main-d'œuvre et réduire les coûts.

Dans le cadre de nos propres négociations en cours avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (« STTP »), nous cherchons à apporter des changements qui permettront à la Société d'avoir un succès durable. Ces changements comprennent la mise en place d'un nouveau programme d'assurance-invalidité de courte durée et de nouveaux procédés qui aideront non seulement à régler les différends à un coût moindre et de manière plus opportune, mais aussi à accroître nos activités et à moderniser les opérations. Nous proposons également des changements à la structure des coûts liés à la main-d'œuvre pour les employés futurs, ce qui rendra Postes Canada plus concurrentielle. Nous croyons fermement qu'il est nécessaire, dans le cadre de notre engagement partagé envers les employés et les Canadiens que nous servons, d'adopter une approche proactive pour protéger la viabilité financière de la Société.

En octobre 2009, le ministre des Finances a présenté un projet de réforme des régimes de retraite pour permettre aux participants de mieux gérer leurs obligations en matière de capitalisation dans le cadre de l'ensemble de leurs activités commerciales et de réduire l'instabilité de la capitalisation. En juin 2010, un certain nombre des modifications proposées ont été mises au point, y compris l'introduction d'une nouvelle norme pour établir les exigences minimales de capitalisation sur le plan de la solvabilité.

En 2011, selon l'évaluation actuarielle attendue, les cotisations spéciales de solvabilité s'élèveront à 652 millions de dollars, en plus des cotisations pour services rendus d'environ 357 millions de dollars. La Société attend la mise en place de règlements qui définiront la façon d'utiliser une lettre de crédit pour réduire le montant de cotisations spéciales de solvabilité requises en raison du déficit de solvabilité du Régime de retraite de Postes Canada. La politique de capitalisation continuera d'être réévaluée en fonction de l'état de ce régime de retraite. En consultation avec le ministre responsable de Postes Canada et le ministre des Finances, la Direction prendra en considération la législation sous sa forme définitive, la situation des liquidités du régime ainsi que les coûts et les avantages financiers afin de déterminer le montant requis des cotisations spéciales de solvabilité.

Au cours de l'exercice 2010, la Société a émis des obligations à long terme pour une valeur de un milliard de dollars. Le produit découlant de cette émission obligataire publique garantit partiellement le financement à long terme de la Transformation postale et a capitalisé au préalable les besoins de trésorerie pour 2011. Postes Canada compte des liquidités suffisantes pour financer ses activités au cours de l'exercice 2011, lesquelles assurent un bon coussin de sécurité pour parer aux fluctuations de fonds de roulement, aux changements négatifs dans les résultats de l'entreprise ou aux dépenses non prévues.

Notre capacité à poursuivre la Transformation postale dépend de la santé financière de la Société, qui repose 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. La poste modernisée que sera Postes Canada demeurera autosuffisante sur le plan financier et continuera à fournir aux Canadiens le niveau de service auquel ils s'attendent et qu'ils méritent.

## 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<sup>MC</sup>* ». La vision de Postes Canada consiste à être un fournisseur de services de choix, qui répond aux besoins des Canadiens, aujourd'hui et à l'avenir. Chaque année, nos 69 000 employés livrent environ 10,6 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 15 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. Notre objectif consiste à offrir aux Canadiens un service postal de calibre mondial tout en demeurant une entreprise autosuffisante sur le plan financier.

Postes Canada doit relever certains des plus grands défis de son histoire, tandis que l'incertitude économique, la substitution électronique et la concurrence continuent d'exercer une pression sur ses revenus. Nous effectuons donc des changements fondamentaux dans notre entreprise en investissant dans l'innovation, dans nos services et dans l'infrastructure afin d'assurer notre avenir.

## 2.1 Tendances, possibilités et menaces

### Tendances mondiales

Au début de la seconde moitié de 2008 et jusqu'en 2010, la conjoncture économique défavorable a grandement touché les activités postales de nombreuses administrations postales. En 2010, une baisse des volumes de la poste aux lettres a été signalée par plusieurs administrations postales, y compris le USPS, la Royal Mail et Australia Post (Australie). Les baisses enregistrées dans le secteur postal sont attribuables aux produits électroniques de substitution, à la concurrence et aux efforts de compression des coûts déployés par les clients. On s'entend pour dire que les marchés de courrier traitable sont maintenant parvenus à maturité et que les volumes de la poste aux lettres continueront leur déclin.

Les administrations postales dans le monde ont adopté une approche différente pour composer avec les conditions économiques difficiles. Certaines d'entre elles ont réagi en améliorant leur productivité et en mettant en œuvre des mesures de réduction des coûts, y compris des réductions au niveau du service. Par exemple, TNT aux Pays-Bas a mis davantage l'accent sur la gestion de la trésorerie et elle a réduit ses coûts rapidement et à de nombreux niveaux, tout en maintenant la qualité du service et en fidélisant la clientèle. D'autres administrations postales, tout particulièrement en Europe, ont continué de croître en s'étendant géographiquement ou en tirant profit de leurs principaux atouts afin d'augmenter leurs revenus dans les secteurs adjacents et à l'échelle de la chaîne de valeur.

Confrontées à la chute à long terme des volumes de courrier traditionnel, aux coûts élevés de main-d'œuvre et au besoin d'assurer un service universel à l'ensemble de la population dans un environnement marqué par la baisse de la valeur d'un « privilège exclusif » prévu par une loi, ou monopole sur une partie du marché postal, les administrations postales réagissent. Les stratégies mises en vigueur étaient axées sur la recherche d'un moyen pour faire face aux 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 (UE) est à l'avant-garde de l'évolution des marchés postaux. La Commission européenne a récemment institué le groupe des régulateurs européens dans le domaine des services postaux pour renforcer la coopération entre les régulateurs postaux au sein de l'UE. Une coopération renforcée entre les autorités compétentes nationales indépendantes du secteur postal devient un impératif compte tenu de l'ouverture complète des marchés postaux. Les efforts de modernisation, initialement mis en place en prévision de la libéralisation des marchés postaux intérieurs en 2011, aident maintenant à compenser certaines des répercussions du ralentissement économique et des produits électroniques de substitution.

TNT est un exemple d'administration postale qui se repositionne face aux déclinis au sein de ses services de base. On prévoit que la baisse des volumes de courrier aux Pays-Bas et dans le reste de

l'Europe se poursuivra à un rythme accéléré, en raison des produits de substitution et de la concurrence. TNT a annoncé qu'elle diviserait ses activités en deux, créant ainsi une nouvelle entreprise pour le secteur des services express tout en conservant les activités liées au courrier au sein de TNT. L'entreprise prévoit également une réduction radicale de son effectif, principalement grâce au phénomène naturel d'attrition, le recours à du personnel à temps partiel uniquement, une impartition généralisée et une réduction de la fréquence des livraisons.

Plusieurs administrations postales diversifient leur base de revenu en élargissant leurs activités à des domaines non traditionnels et non liés aux activités postales, afin de compenser les déclinis subis par leurs activités traditionnelles. Certaines administrations postales, dont la Royal Mail, La Poste Suisse, Australia Post, La Poste (France) et Poste Italiane (Italie), ont réussi à mettre à profit les réseaux du régime intérieur en offrant des services mobiles et financiers. Quelques administrations postales, y compris TNT, La Poste Suisse et La Poste, mettront l'accent sur le marché des colis entreprise à consommateur (E à C) et elles développeront leurs activités de commerce électronique en investissant dans la vente au détail électronique et en offrant des services accrus dans ce secteur. Le cybercommerce est l'un des canaux de vente au détail connaissant la plus forte croissance en Europe et en Amérique du Nord. Il est porteur d'une croissance importante en ce qui a trait aux volumes de colis E à C. La technologie mobile permet également aux consommateurs de magasiner plus facilement partout et en tout temps. Les cyber-détaillants comptent sur leurs entreprises de livraison pour leurs besoins en logistique et les administrations postales misent sur l'occasion pour simplifier la chaîne de valeur du cybercommerce.

Deutsche Post (Allemagne), Austrian Post (Autriche) et les quatre administrations postales nordiques sont des exemples d'exploitants devenus des chefs de file sur le marché intérieur tout en élargissant leur champ d'action au-delà de ce seul marché. Ces administrations postales ont accru leur productivité et leurs gains d'efficacité grâce à la modernisation de leur réseau et ont généré de nouvelles sources de revenus dans des secteurs tels que la logistique, la technologie et les services financiers. Posten (Suède) et Post Danmark (Danemark) ont fait le prochain pas et ont fusionné, dans le but de rehausser leur compétitivité et de réaliser des économies d'échelle. Tandis que ces administrations postales connaissaient des déclinis au sein de leurs activités postales principales pendant la récession, elles étaient bien placées pour affronter les difficultés.

Ces administrations postales contrastent avec la Royal Mail au Royaume-Uni qui n'a pas réussi à moderniser ses opérations par rapport à des marchés libéralisés; l'entreprise est actuellement aux prises avec de sérieuses difficultés financières. Bien que la Royal Mail ait mis du temps à réagir, elle est en train de régler la situation. Elle a investi 1,6 milliard de livres sterling en nouvelles technologies et en nouvel équipement, dont 500 millions de livres sterling au cours de son dernier exercice. En octobre 2010, le projet de loi relatif aux services postaux 2010-2011 a été présenté devant le Parlement britannique, en vue de restructurer et de vendre jusqu'à 90 % de la Royal Mail. En cas d'adoption du projet de loi, la filiale de la Royal Mail, Post Office Ltd, continuerait



d'appartenir à l'État ou adopterait une structure de propriété mutuelle. Le transfert au gouvernement des obligations historiques du régime de retraite de la Royal Mail permettrait de gérer le déficit de ce dernier.

Le USPS se trouve également dans une situation de crise financière, l'entreprise ayant enregistré un déficit de 8,5 milliards de dollars US en 2010, ce qui dépasse la perte de 7 milliards de dollars US prévue auparavant. Bien que le USPS ait pu réduire ses coûts totaux de 3 milliards de dollars US en 2010, en plus des 6 milliards de dollars US d'économies réalisées l'année précédente, en réduisant le nombre d'heures de travail et en améliorant ses opérations, sa capacité à réaliser davantage d'économies est limitée dans le cadre de son modèle de gestion actuel. En mars 2010, l'administration postale a présenté un avis à son régulateur postal, la Postal Regulatory Commission, en vue d'effectuer la livraison du courrier sur cinq jours au lieu de six, afin de réduire considérablement son activité la plus coûteuse et de parvenir à une meilleure adéquation entre les coûts de livraison et le déclin des volumes. Le USPS n'a pas encore reçu l'approbation nécessaire pour mettre en œuvre ce changement de taille.

## Canada

Postes Canada continue d'être rentable, tout en devant relever des défis importants. Nos activités sont soumises à de nombreuses menaces, notamment la substitution électronique, les pressions exercées par la concurrence, les répercussions du ralentissement économique récent, l'augmentation du coût de l'obligation d'assurer un service universel et les autres obligations liées à la politique gouvernementale. Ces pressions mettent en danger notre autonomie financière.

Le volume des articles Poste-lettres a diminué de 4,5 % en 2010, pour un certain nombre de raisons. Non seulement les courriels deviennent de plus en plus la solution de rechange aux lettres et aux cartes, mais les entreprises qui utilisent le courrier traitable cherchent aussi à réduire les coûts d'affranchissement en regroupant plus de factures et de relevés dans une seule enveloppe ou en les envoyant par courriel. Le recours à Internet et les fonctions de cet outil sont à la hausse, et le ralentissement économique a exercé une pression accrue sur les entreprises et les consommateurs pour qu'ils réduisent les coûts.

Les volumes d'envois Médiaposte avec adresse ont augmenté de 2,0 % en 2010. Le service Médiaposte continue d'offrir aux commercialistes un bon rendement du capital investi et il établit un lien entre les communications en ligne et hors ligne en livrant des messages ciblés et personnalisés. Toutefois, nos produits Médiaposte rivalisent de plus en plus avec la publicité en ligne pour ce qui est de s'accaparer des parts des budgets des commercialistes. Les plus jeunes commercialistes ont tendance à percevoir les articles de publipostage physique comme lents, non interactifs et complexes. La publicité en ligne est le canal de marketing connaissant la croissance la plus rapide et on s'attend à la même croissance que sur le marché américain, à un taux de 7 à 12 % par année, entre 2011 et 2014.

La conjoncture économique, la concurrence féroce et l'évolution des habitudes des consommateurs sont également responsables d'une baisse de 4,7 % des volumes de colis du régime intérieur en 2010. Le marché des colis du régime intérieur est très concurrentiel

et comprend les principales administrations postales internationales : UPS et FedEx. Ces concurrents sur le marché des colis qui se concentraient auparavant sur le secteur entreprise à entreprise (E à E) s'intéressent désormais au marché à forte croissance entreprise à consommateur (E à C), marché sur lequel Postes Canada est actuellement en position dominante. UPS Canada a récemment annoncé l'ouverture d'un nouveau centre de distribution à l'aéroport international de Calgary et a agrandi son centre de distribution à Toronto, doublant sa capacité au Canada. Ces initiatives ont permis d'augmenter la compétitivité nationale et internationale de l'entreprise.

## 2.2 Vision et stratégie – Développer la poste moderne

Notre vision de Postes Canada est toujours la même. Nous nous efforçons d'être un fournisseur de services de choix répondant aux besoins des Canadiens, aujourd'hui, mais aussi pour de nombreuses années à venir. Pour réaliser cette vision, nous continuons de miser sur trois impératifs sur lesquels nous sommes axés depuis plusieurs années. Nous devons nous assurer que nos employés sont engagés pour le succès de l'entreprise. Nous devons aussi continuer à investir dans notre infrastructure, pour être les plus efficaces et les plus productifs possible. Enfin, nous devons mettre l'accent sur nos revenus et nos bénéfices, tant en ce qui concerne nos activités de base que par la diversification de nos produits et services. Les investissements dans ces domaines, en plus de l'accent mis sur la sécurité du courrier, sont essentiels pour maintenir la position de Postes Canada en tant qu'agent de livraison le plus digne de confiance au pays.

En 2008, nous avons entamé un programme de transformation d'envergure afin de mettre à niveau nos infrastructures (physique et technologique) désuètes. La mise en œuvre réussie de la Transformation postale est essentielle si nous voulons demeurer financièrement autonomes à l'avenir. La modernisation de nos établissements, de nos systèmes, de notre équipement et de nos procédés est une composante clé de la stratégie que nous avons établie pour régler la tendance pluriannuelle selon laquelle les coûts augmentent plus rapidement que les revenus. Le développement de la poste moderne nous permettra de respecter nos obligations en vertu du *Protocole du service postal canadien* et d'offrir les nouveaux produits et services améliorés que les entreprises et les clients canadiens réclament. La Transformation postale contribuera à améliorer l'avantage concurrentiel de Postes Canada et à mieux nous préparer à faire face aux changements importants qui se produisent dans l'ensemble du secteur postal.

Nos investissements en technologie serviront de plateforme pour la croissance future de nos activités de base, en particulier les Colis et le Marketing direct. Nous prévoyons une expansion dans des secteurs d'activité nouveaux et adjacents, en misant sur nos capacités actuelles et notre vaste réseau de vente au détail.

Un certain nombre d'initiatives stratégiques conçues pour le développement de la poste moderne sont désormais en cours (voir l'illustration à la page suivante).



## Engagement de nos employés

Nous avons réalisé d'importants progrès dans notre parcours et nous avons jeté les bases de la transformation de l'entreprise. L'indice d'engagement des employés a augmenté de 13 points de pourcentage depuis 2006 et nous prévoyons poursuivre sur notre lancée. Nous continuerons de communiquer avec nos effectifs et de favoriser une culture du rendement. Nous resterons axés sur la santé et la sécurité, des domaines dans lesquels nous avons réalisé d'énormes progrès au cours des dernières années. Le nombre d'accidents a considérablement chuté ces deux dernières années. Nous sommes donc sur la bonne voie pour réaliser notre objectif global de réduction de 50 % des accidents entre 2009 et 2014.

À l'avenir, notre stratégie d'engagement des employés continuera à mettre l'accent sur l'établissement d'un milieu de travail qui est caractérisé par le respect et l'équité, le souci des clients et le perfectionnement du personnel. Nous continuerons à entreprendre des communications en personne avec les chefs d'équipe de première ligne et leurs employés, par l'entremise de forums régionaux et de visites du personnel de première ligne par les cadres supérieurs. Nous continuerons aussi à promouvoir une culture de santé et de sécurité grâce à la formation en sécurité à l'intention des employés et nous mettrons l'accent sur le leadership pour la gestion de la sécurité. Nous incitons les chefs d'équipe à amener les employés à participer à la prise de décisions qui ont une incidence sur leur travail et sur leur milieu de travail. En outre, nous continuerons d'encourager la reconnaissance de la contribution des employés relativement à l'offre d'un meilleur service à nos clients et à l'amélioration des activités commerciales.

## Transformation postale

Depuis son lancement en 2008, le Programme de transformation postale est une composante importante de notre stratégie visant à relever nos défis. La Transformation postale nous permet de réaliser des gains importants en efficacité dans l'ensemble de notre réseau physique en diminuant les tâches nécessitant beaucoup de main-d'œuvre. Le programme fournira également la plateforme nécessaire à l'élaboration de caractéristiques améliorées et de services novateurs que nous pourrions offrir à nos clients. Depuis le début du programme, nous avons investi 600 millions de dollars,

sur un budget total s'élevant à 2,1 milliards de dollars, ce qui nous permettra de réaliser des économies annuelles d'environ 250 millions de dollars d'ici 2017.

Le programme comporte la modernisation de l'équipement et de nouvelles technologies qui remplaceront l'équipement de traitement du courrier désuet, automatiseront les procédés de traitement manuel, mettront sur pied un effectif de distribution motorisé et assureront le remplacement ou l'amélioration des établissements actuels. En plus d'apporter des améliorations importantes à notre infrastructure physique, la Transformation postale fournira la plateforme nécessaire pour mettre au point et livrer des fonctions améliorées et des services novateurs aux clients.

Dans le cadre de la Transformation postale, nous avons ouvert un nouvel établissement à Winnipeg en 2010. L'établissement est le premier au Canada à trier le courrier en fonction du trajet de l'itinéraire de livraison, un procédé connu sous le nom de tri séquentiel. Les facteurs passent maintenant moins de temps aux postes de facteurs à trier manuellement le courrier pour leurs itinéraires et donc plus de temps à livrer le courrier aux clients. Nous avons réintroduit la méthode de livraison à deux liasses, qui est utilisée avec succès par le USPS et les administrations postales européennes. La mise en œuvre de ce nouveau modèle de livraison à Winnipeg nous a permis de réduire le nombre d'itinéraires de 20 %. Ce nouveau modèle de livraison est aussi mis en œuvre dans d'autres villes à l'échelle du pays, y compris à Montréal et à Toronto. Dans le cadre de notre dévouement à l'égard de la responsabilité sociale de l'entreprise et de l'engagement des employés, nous veillerons à ce que nos investissements et nos stratégies répondent à des critères environnementaux viables et protègent la santé et la sécurité de nos employés.

Au cours des prochaines années, nous prévoyons investir le montant restant, soit 1,5 milliard de dollars, du coût total de la Transformation postale, soit 2,1 milliards de dollars, et nous sommes en bonne voie de réaliser des économies estimées de 250 millions de dollars par année d'ici 2017. Nous poursuivrons la mise en œuvre de la Transformation postale avec prudence et nous continuerons de travailler aux projets qui sont les plus importants et qui obtiennent le meilleur rendement du capital investi. Les avantages prévus seront réalisés en misant sur l'attrition (non-remplacement des employés qui quittent l'entreprise), tout en

respectant l'ensemble des dispositions de nos conventions collectives, y compris les engagements à l'égard de la sécurité d'emploi. La majorité des économies prévues découleront 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 tri manuel et permettra de tirer profit de l'attrition. 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 renommée internationale. 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.

Postes Canada est consciente qu'elle doit respecter son engagement en matière de service, tout en maximisant les économies grâce à un placement prudent de ses investissements. Nous effectuerons seulement les investissements qui nous permettent d'utiliser de façon judicieuse nos ressources financières, et le plan d'activités de la Transformation postale a été conçu dans l'optique d'une souplesse maximale. Nous continuerons de surveiller attentivement notre situation financière en tenant compte des conditions économiques incertaines et nous rajusterons nos dépenses, au besoin. *Consulter la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 71.*

## Croissance des revenus

Bien que l'amélioration de notre structure de coûts par l'entremise de la Transformation postale soit essentielle à notre viabilité financière, elle n'est pas suffisante. Pour demeurer une entreprise viable, nous devons nous adapter à l'évolution du secteur postal et augmenter nos revenus de manière rentable. Nos efforts sont concentrés sur l'accroissement de nos revenus dans nos secteurs d'activité de base et nous avons réalisé des progrès, mais nous devons faire bien plus. Nous devons continuer d'améliorer nos produits et services actuels pour mieux répondre aux besoins de nos clients aujourd'hui et à l'avenir et nous devons également mettre à profit nos possibilités de croissance supplémentaire dans des secteurs d'activité nouveaux et adjacents, en misant sur nos compétences actuelles et notre importante base d'actifs.

La croissance de notre marché de base des colis est liée à notre capacité à améliorer la fiabilité du service et à rendre nos coûts plus concurrentiels. Nous mettons l'accent sur l'amélioration de la visibilité des colis, du rendement en matière de livraison et du service à la clientèle. À la suite de notre programme de modernisation, nous envisageons d'offrir un certain nombre de services nouveaux qui donneront aux clients plus de contrôle sur la manière dont ils reçoivent leurs colis et le moment où ils les reçoivent, notamment des options flexibles en matière d'expédition, de livraison et de ramassage. Nous continuerons à renforcer les synergies entre les entreprises du Groupe Postes Canada afin d'offrir des solutions à valeur ajoutée à nos clients, et nous élargirons nos partenariats internationaux pour la livraison du courrier d'arrivée dans les zones résidentielles.

Comme les autres administrations postales, nous chercherons également à profiter de la croissance du marché du commerce électronique grâce à une logistique perfectionnée avec les cyberdétaillants, à l'expansion de la visibilité des colis et à l'amélioration des interfaces en ligne telles que les messages d'avertissement liés à la livraison, les paiements en ligne et les options de livraison ou de retour. En 2010, nous avons lancé l'outil Le magasinier personnel de Postes Canada, un portail de commerce en ligne qui permet aux consommateurs de comparer plusieurs offres provenant de commerçants dignes de confiance partout au Canada et aux États-Unis.

Pour le secteur Marketing direct, nous examinons la possibilité de mettre en place de nouveaux services et de nouvelles capacités pour satisfaire les clients qui réclament un meilleur rendement du capital investi et pour tirer profit de l'évolution des tendances en ce qui a trait à Internet et à la publicité en ligne. Nous mettrons au point divers produits liés aux données, afin d'aider les commercialistes à atteindre les clients qu'ils visent et à augmenter le rendement du capital investi en marketing. Ces produits comprennent des services abordables de listes et d'analyse, des services complets d'épuration des données et des solutions de ciblage avancées.

Nous nous efforçons de récupérer une partie des communications qui abandonnent la poste au profit des canaux électroniques, en offrant des services sur Internet qui serviront de complément à ceux que nous offrons actuellement pour le courrier traitable. Nous prévoyons offrir une gamme de produits intégrés pour les services physiques et électroniques, puisque nous reconnaissons la nécessité de récupérer les revenus des communications qui passent d'un service physique à un service électronique. À l'avenir, le courrier pourrait être en format physique, électronique ou les deux, selon la préférence de l'expéditeur et du destinataire. Nous prévoyons également fournir des services en ligne sécurisés dans des domaines tels que le courrier électronique sécurisé et la gestion des documents électroniques. Nous continuons actuellement de définir les occasions dans ce domaine.

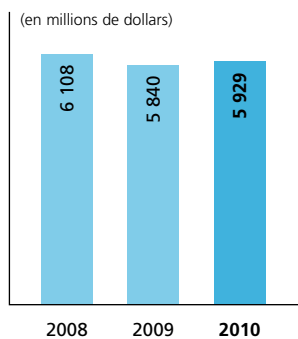
Une composante clé à la base de la stratégie de croissance consiste à mettre davantage l'accent sur nos clients. Nous mettons au point une stratégie visant à mieux adapter nos produits et services aux besoins de nos clients. Nous reconnaissons que, pour établir une culture axée sur la clientèle dans l'ensemble de notre entreprise, nous devons transformer un grand nombre de nos comportements, systèmes et procédés, mais que les avantages seront importants. Nous nous concentrerons sur le perfectionnement des produits et services que nous offrons à nos clients grâce à une amélioration de la visibilité des colis et du balayage, en rendant nos interfaces clients plus faciles à utiliser et en rendant le suivi des livraisons plus simple pour les clients. Les nouveaux services en ligne donneront aux clients plus de contrôle sur la manière dont ils reçoivent le courrier et le moment où ils le reçoivent.

Nous continuerons à repérer, à évaluer et à explorer d'autres occasions de croissance afin d'améliorer notre avantage concurrentiel et d'offrir aux consommateurs et aux entreprises au Canada des services modernes, novateurs et fiables qu'ils utiliseront et apprécieront.

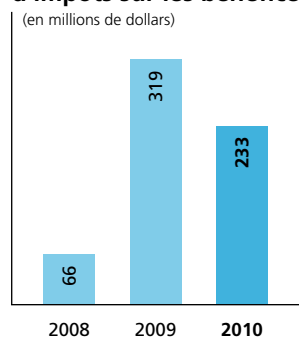
## 2.3 Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada a généré des produits de 5,9 milliards de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente, pour 2010, 79 % des produits d'exploitation consolidés du Groupe Postes Canada se chiffrant à 7,5 milliards de dollars.

### Produits

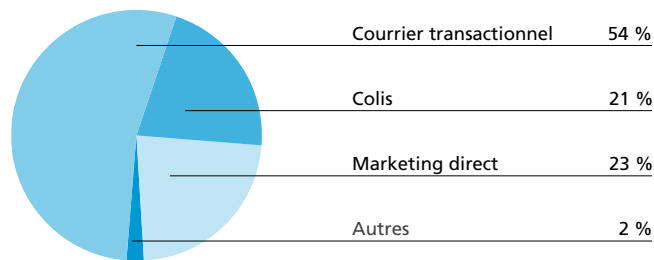


### Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices



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 – 2010



Produits selon le marché	2010	2009	2008
Courrier transactionnel	54 %	54 %	53 %
Colis	21 %	22 %	21 %
Marketing direct	23 %	22 %	24 %
Autres	2 %	2 %	2 %

## 2.4 Postes Canada – Courrier transactionnel

### Nos activités

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

Poste aux lettres du régime international et à destination des États-Unis et *postel<sup>MC</sup>*, notre service de présentation de factures électroniques. Outre les services de livraison, grâce à nos services Réaction *IntelliFlot* et Retour *IntelliFlot*, nous répondons aux besoins des clients institutionnels en traitant leurs communications avec des clients, en y répondant et en gérant les envois non distribuables. Cet ensemble de services de communication comprend différents aspects de la création, de la gestion, du stockage et de la récupération de documents.

Le secteur d'activité Courrier transactionnel représente 3,2 milliards de dollars, soit 54 % du total des produits d'exploitation non consolidés du secteur Postes Canada de 2010, qui s'élève à 5,9 milliards de dollars. 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 près 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 ces clients, le secteur d'activité Courrier transactionnel livre des envois partout au Canada et, par l'entremise d'administrations postales internationales, partout dans le monde.

### Vision

*Notre vision consiste à demeurer un moyen de communication important pour les Canadiens, à l'échelle nationale et internationale, sur le marché en constante évolution des communications.*

### 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 du régime intérieur et Postes aux lettres à destination des États-Unis et du régime international sont menacés en raison de la substitution continue par des moyens électroniques. Les Canadiens utilisent de plus en plus les courriels, qui sont un moyen populaire de remplacer les lettres et les cartes. 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 plus de factures et de relevés dans une seule enveloppe et encouragent leurs clients 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. La lenteur de la reprise économique a accru la pression sur les entreprises et les consommateurs, qui recherchent plus de moyens de réduire leurs coûts de communication.

En juin 2009, un projet de loi a été présenté à la Chambre des communes en vue de modifier la *Loi sur la Société canadienne des postes*, pour retirer le privilège exclusif associé aux lettres à livrer à l'extérieur du Canada, permettant ainsi d'ouvrir ce marché à la concurrence. Le projet de loi, qui a reçu la sanction royale le 12 juillet 2010, retire à Postes Canada le privilège exclusif pour la livraison du courrier format lettre à l'extérieur du Canada.

Compte tenu de ces pressions, le déclin des volumes de courrier constitue l'un de nos principaux risques commerciaux. Nous n'avons pas la flexibilité requise pour effectuer des rajustements rapides à notre infrastructure et réduire les coûts fixes élevés connexes pour tenir compte des fluctuations des volumes de courrier. On constate une baisse du nombre d'articles Poste-lettres du régime intérieur et d'articles provenant des administrations postales étrangères livrés par adresse, comme en témoigne le tableau ci-dessous, qui montre la baisse annuelle des volumes livrés et l'augmentation annuelle du nombre d'adresses de livraison. Cette augmentation se traduit par une hausse des coûts de distribution puisqu'il faut offrir un service de livraison à ces nouvelles adresses.

<b>Courrier transactionnel</b> (à l'exception du courrier de départ)	<b>2010</b>	<b>2009*</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Variation du volume d'envois livrés (pourcentage)	(3,9) %	(5,5) %	(1,6) %	(1,3) %
Variation du nombre d'adresses de livraison (pourcentage)	1,0 %	1,2 %	1,4 %	1,4 %
Diminution du volume de courrier par adresse (pourcentage)	(4,9) %	(6,7) %	(2,9) %	(2,6) %

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

## Stratégie

L'expérience a démontré que le secteur d'activité Courrier transactionnel est vulnérable aux diminutions et aux modifications du volume de courrier traitable. Nous optons pour une combinaison de stratégies différentes dans le but de réduire les répercussions de ces tendances, en tirant parti de nos connaissances à l'égard des clients, de la confiance qu'ils accordent à la Société en tant qu'institution canadienne et de notre infrastructure nationale. Nous concentrons nos efforts sur les deux priorités stratégiques suivantes :

- **Maintenir nos activités de base et nos sources de revenus** – En 2011, nous continuerons à travailler d'arrache-pied pour offrir une bonne expérience à nos clients et nous chercherons des moyens d'augmenter la valeur du courrier à leurs yeux.
- **Poursuivre une stratégie de croissance dynamique liée à de nouvelles solutions électroniques pour les consommateurs et les expéditeurs** – Notre objectif est de bien nous positionner sur le marché des communications numériques et de permettre aux Canadiens d'établir des connexions électroniques sécurisées avec les entreprises.

## Objectifs et réalisations de 2010

En 2010, les produits d'exploitation du secteur d'activité Courrier transactionnel ont augmenté de 30 millions de dollars, soit environ 1,0 % comparativement à 2009, mais n'ont pas respecté les objectifs du Plan d'entreprise de 2010. Ce manque à gagner par rapport aux prévisions était particulièrement évident en 2010 dans le cas de la demande moins accrue relativement à la vente aux consommateurs et aux entreprises dans les bureaux de poste. Le taux de change a également nui au service Poste aux lettres d'arrivée.

En 2010, les accomplissements suivants ont permis d'appuyer les objectifs consistant à améliorer l'expérience de la clientèle, à accroître la valeur du service Poste-lettres et à aborder les objectifs de croissance :

- Pour atténuer l'incidence sur les PME de la majoration tarifaire de trois cents pour le tarif de base des lettres, nous avons offert à tous les clients commerciaux titulaires d'une convention une réduction de 5,3 % sur leur première tranche de 1 000 \$ d'achats d'articles Poste-lettres en 2010.
- Nous avons élargi la gamme de produits Courrier recommandé pour nos clients commerciaux en mettant en place deux nouveaux produits prépayés : Courrier sécurité recommandé du gouvernement et Courrier recommandé prépayé. Nous avons également amélioré les fonctions de production de rapports pour les clients commerciaux déposant des volumes importants d'envois Courrier recommandé.
- En réaction aux commentaires émis par nos clients commerciaux, nous avons ajouté sur le site Web de Postes Canada un nouvel outil interactif de conception d'enveloppes, appelé Conseiller en courrier mécanisable, afin d'aider les expéditeurs à concevoir des envois originaux selon nos spécifications pour le traitement mécanisable.
- En 2010, nous avons terminé notre projet de 2009 qui consistait à rendre les services *IntelliFlot* et postal entièrement conformes à la norme de sécurité liée aux données de l'industrie des cartes de paiement. Il s'agit d'une norme internationale de sécurité de l'information élaborée par le PCI Security Standards Council, afin d'améliorer la sécurité des données des cartes de paiement. La conformité à cette norme nous permet d'élargir davantage notre base de clients dans le secteur financier.
- En nous basant sur les améliorations apportées au site postal en janvier 2010, nous avons étendu les modifications à l'ensemble de nos canaux d'accès. Nous avons amélioré et rendu plus uniformes les interfaces utilisateur, la prise en charge des navigateurs et les avis, garantissant la même apparence et une expérience uniforme pour les clients, quel que soit le canal. Un sondage mené auprès des consommateurs montre qu'ils sont favorables à ces améliorations et qu'ils apprécient les nouvelles fonctions.
- Nous avons lancé sur le site postal une version d'essai d'un espace de stockage sécurisé pour les documents financiers, juridiques et personnels importants. Nous prévoyons lancer, en 2011, une version complète du service qui tiendra compte des commentaires émis par les utilisateurs.



## 2.5 Postes Canada – Colis

### Nos activités

Le secteur d'activité Colis offre une vaste gamme de services de livraison des régimes intérieur et international. Les facteurs qui différencient les services sont la destination et le délai de livraison qui varie du service urgent de livraison le lendemain au service non urgent, pour lequel le délai de transit est déterminé par le mode de transport (transport de surface ou transport aérien). Postes Canada et sa filiale Purolator Inc. (« Purolator ») sont des intervenants sur le marché de l'expédition urgente et non urgente. Les produits du régime intérieur de Postes Canada comprennent les suivants :

- Colis standard<sup>MC</sup> : choix économique lorsqu'il ne s'agit pas d'un envoi urgent.
- Colis accélérés<sup>MC</sup> : option de service offerte aux clients commerciaux et aux petites entreprises qui expédient des volumes élevés.
- Xpresspost<sup>MC</sup> : service express avec livraison garantie.
- *Priorité*<sup>MC</sup> Demain matin : service express prioritaire qui garantit la livraison le lendemain avant midi pour les destinations locales et régionales et la livraison en un jour entre les grands centres urbains.

Postes Canada offre les produits suivants à destination des États-Unis et d'autres pays :

- Colis-avion du régime international et Colis de surface du régime international : option à moindre coût lorsqu'une livraison urgente n'est pas nécessaire.
- Colis accélérés É.-U. : service non express de livraison de colis dans un délai de six à douze jours ouvrables à destination des grands centres aux États-Unis.
- Xpresspost É.-U. et Xpresspost - International : services express garantissant une livraison en trois à cinq jours vers les grands centres aux États-Unis et en quatre à neuf jours vers 50 autres destinations internationales.
- *Priorité* Mondial : service express prioritaire offert en collaboration avec FedEx Express, avec une livraison à délai garanti.

Le secteur d'activité Colis représente 1,3 milliard de dollars, soit 21 % du total des produits d'exploitation non consolidés du secteur Postes Canada de 2010, qui s'élève à 5,9 milliards de dollars.

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

### Vision

**Notre vision consiste à être le fournisseur privilégié de solutions de logistique dans le segment entreprise à consommateur (E à C) au Canada.**

### Environnement commercial

Le marché canadien de l'expédition et de la livraison a été évalué à 5,6 milliards de dollars en 2009 et comprend trois principaux segments : entreprise à entreprise (E à E), entreprise à consommateur (E à C) et envois des consommateurs. La croissance dans le segment E à C continue à être alimentée par la croissance dans l'industrie du commerce et de la vente au détail électroniques. La part de marché dominante de Postes Canada dans le segment E à C repose sur son vaste réseau de vente au détail et de livraison.

La récente récession a entraîné une diminution du marché de l'expédition et de la livraison au Canada. En 2010, le marché a commencé à reprendre de la vitesse en maintenant une croissance marginale du marché. Devancée seulement par Purolator, Postes Canada occupe une place solide sur le marché hautement concurrentiel des services du régime intérieur au Canada. Les concurrents mondiaux tels que FedEx et UPS ont continuellement accru la concurrence au Canada. Les consommateurs modifient également leur comportement d'achat et se détournent, pour leurs besoins d'expédition, des produits prioritaires comme Xpresspost et favorisent plutôt le service Colis accélérés afin de réduire leurs coûts d'expédition. En raison de l'augmentation de la concurrence et du changement des habitudes des clients, il est très difficile pour Postes Canada de générer une croissance durable du volume et des revenus. Dans l'environnement commercial actuel, il sera essentiel pour le secteur d'activité Colis d'investir dans une meilleure visibilité des colis (balayage) et d'améliorer le rendement en matière de livraison à temps (qualité) afin de maintenir et d'augmenter sa part de marché actuelle.

### Stratégie

Le secteur Colis est en position dominante dans le segment E à C, servant les consommateurs et les PME. Nos priorités stratégiques consistent à maintenir notre marché de base des colis, à conclure davantage de contrats commerciaux avec les PME et à augmenter notre part de marché pour les colis d'arrivée et de départ.

En défendant les forces dont il dispose à la base et en saisissant les occasions de croissance, le secteur d'activité Colis prévoit accroître ses activités au sein du marché de l'expédition et de la livraison. À l'avenir, notre capacité à faire face à la concurrence pour ce qui est des tarifs dépendra de la réduction des coûts, des gains de productivité et, plus largement, des investissements de capitaux en vue de remplacer l'équipement et les installations de traitement des colis devenus obsolètes. Les occasions de croissance précises sont décrites ci-dessous.

- *Augmenter notre part du segment E à C* – Selon les prévisions, le segment E à C devrait croître à des niveaux supérieurs à ceux du marché d'une manière corrélative à la croissance de l'utilisation d'Internet et de la vente au détail en ligne. Le secteur Colis prévoit augmenter la part dominante qu'il détient sur ce marché en pleine croissance, en misant sur ses compétences de base en matière de livraison résidentielle. Par ailleurs, le traitement efficace des retours (« logistique inversée ») est essentiel pour appuyer la croissance continue de ce segment. Nous prévoyons améliorer et rationaliser nos procédés de ramassage et de dépôt pour les retours, afin de pouvoir offrir un meilleur service dans l'ensemble de notre réseau.

- *Augmenter notre part du segment E à E* – Nous continuons à nous concentrer sur l'accroissement des revenus des comptes actuels et l'obtention de nouveaux clients afin d'augmenter notre part du marché E à E. Pour assurer notre croissance dans ce segment, il est crucial de répondre aux attentes des clients, telles que l'accès aux options de ramassage sur demande; nous continuerons de nous concentrer sur l'amélioration et l'élargissement des services que nous offrons.
- *Augmenter notre part de marché pour les colis d'arrivée et de départ* – Dans le cadre du Programme de transformation postale, nous évaluons la possibilité de moderniser trois bureaux d'échange de Postes Canada situés à Montréal, à Toronto et à Vancouver, ce qui nous permettrait de renforcer nos capacités de traitement des colis d'arrivée et de départ. Les bureaux d'échange simplifiés amélioreraient la qualité des services internationaux et faciliteraient le dédouanement transfrontalier. En vertu de l'alliance de Postes Canada et de FedEx, nous gérons la logistique transfrontalière et les livraisons pour le service SmartPost<sup>MC</sup> de FedEx, grâce à notre plateforme de livraison Libres-frontières<sup>MC</sup>, qui offre un passage transfrontalier transparent pour les clients américains du service SmartPost de FedEx qui envoient des colis à des adresses résidentielles au Canada.
- *Améliorer la qualité et l'expérience des clients* – Notre engagement en matière d'amélioration de la qualité et de l'expérience des clients est axé sur l'amélioration de la livraison à temps et la mise en place d'améliorations du balayage et de la visibilité en augmentant la fréquence des balayages et en offrant à nos clients des données de balayage qui soient davantage « en temps réel ». Les balayages supplémentaires renforceront la sécurité du courrier, donneront aux opérations les outils nécessaires au suivi de la qualité du service et fourniront aux clients davantage d'information pour faire le suivi de leurs envois.
- *Offrir des produits plus concurrentiels* – Le marché de l'expédition et de la livraison est de plus en plus axé sur la technologie. Le secteur d'activité Colis développe ses capacités en ligne au moyen d'applications de service en ligne afin de permettre une communication entre les différentes applications, ce qui permettra à nos clients commerciaux d'accéder facilement à nos services et de les intégrer à nos systèmes, et fera de Postes Canada l'expéditeur privilégié des Canadiens.
- *Mettre à profit les synergies du Groupe Postes Canada* – Notre stratégie de croissance obligera Postes Canada à miser sur les points forts de ses filiales, Purolator et Groupe SCI, afin d'offrir aux clients une solution intégrée et convaincante. Nous ferons un effort ciblé pour mettre sur le marché des services d'expédition et de livraison, des services logistiques et des services transfrontaliers qui tirent profit des forces combinées de notre groupe d'entreprises afin d'attirer de nouveaux clients, de générer des revenus additionnels et d'accroître notre part de marché.

## Objectifs et réalisations de 2010

En 2010, les produits d'exploitation du secteur d'activité Colis ont augmenté de 7 millions de dollars, soit environ 0,5 % comparativement à 2009, mais n'ont pas respecté les objectifs du Plan d'entreprise de 2010. Ce manque à gagner par rapport aux prévisions peut être attribué aux conditions économiques difficiles, au niveau faible de confiance des consommateurs et à la concurrence sur le marché. Le taux de change a également nuí aux revenus liés aux colis d'arrivée.

En 2010, nous avons continué de mettre l'accent sur notre stratégie axée sur la clientèle et nous avons mis en œuvre diverses initiatives pour renforcer notre position.

- Afin d'appuyer notre stratégie continue de visibilité des colis, nous avons commencé à remettre aux facteurs de nouveaux terminaux de données portatifs (TDP) plus petits, afin de commencer à éliminer le traitement de la livraison sur papier.
- Après la mise en œuvre l'année dernière des nouveaux lecteurs bague à Vancouver et à Ottawa, nous avons poursuivi la mise en œuvre sur le réseau en fournissant des lecteurs portatifs à 14 autres établissements dans le pays.
- L'ouverture du nouvel établissement de Winnipeg en 2010 a coïncidé avec la mise en place d'une nouvelle trieuse de paquets automatisée. Cette nouvelle trieuse, associée aux lecteurs portables, appuie notre stratégie d'amélioration du balayage et de la visibilité des colis, ainsi que notre engagement envers l'amélioration du rendement et de la qualité du service.
- Le secteur Colis a maintenu son engagement à offrir un accès simplifié aux services de ramassage sur demande en réduisant l'exigence de volume minimal et en offrant ces services à plus de régions à l'échelle du Canada afin d'appuyer les PME dans le segment E à C.
- Nous avons remanié les produits Xpresspost É.-U. et Colis accélérés É.-U. pour les envois à destination des États-Unis. Le rendement du service, les balayages supplémentaires et les options ont été améliorés pour ces deux produits, afin d'offrir un meilleur service et d'accélérer la livraison.

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

### Nos activités

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

Le secteur d'activité Marketing direct représente 1,4 milliard de dollars, soit 23 % du total des produits d'exploitation non consolidés du secteur Postes Canada de 2010, qui s'élève à 5,9 milliards de dollars.

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

## 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

Le secteur d'activité Marketing direct demeure l'un des principaux intervenants sur le marché du marketing direct au Canada. Grâce à leur portée inégale et à leur accès à plus de 15 millions d'adresses dans des régions urbaines et rurales à l'échelle du pays, les produits Médiaposte permettent à nos clients de faire croître leurs activités en livrant des messages et des offres de produits personnalisés à des groupes cibles bien définis.

Nos produits Médiaposte livrent concurrence dans le secteur canadien des services de publicité et de marketing avec les autres moyens publicitaires qui vont des canaux traditionnels, tels que les imprimés, la radio, la télévision et les journaux, aux canaux électroniques, notamment les sites Web, le courrier électronique et la messagerie texte.

La crise économique de 2009 a mené à la réduction des budgets de marketing et elle est à l'origine des changements fondamentaux apportés à la façon dont les commercialistes procèdent pour dépenser leur budget de publicité limité et aux fins auxquelles ils le font. Bien que l'économie ait commencé à se rétablir en 2010, la prolifération des canaux de marketing continue à saturer la sphère des médias, ce qui nuit au taux de réponse des consommateurs. Voilà pourquoi les communications doivent être plus ciblées et pertinentes pour le public visé. Les commercialistes cherchent des moyens pour améliorer le succès de leurs campagnes publicitaires tout en réduisant leurs coûts. Ils visent de plus en plus l'obtention du meilleur rendement sur leurs dépenses publicitaires, ce qui a intensifié la demande de solutions médiatiques mesurables et plus efficaces, mais aussi plus économiques. Pour respecter les budgets publicitaires, on délaisse donc les programmes de publipostage de masse pour mettre l'accent sur les programmes de marketing mesurables. 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 commercialistes à adopter des pratiques écologiques, et la publicité en ligne continue d'augmenter.

En résumé, à mesure que le marché se transforme, la nécessité d'offrir une solution à canaux multiples intégrée avec des capacités d'analyse plus importantes et de personnalisation accrue sera considérée comme un élément essentiel pour réussir dans le monde de la publicité.

## Stratégie

Dans le cadre de notre stratégie de croissance, nous continuons à offrir aux commercialistes des initiatives de marketing axées sur la clientèle. Nous avons l'intention de développer nos capacités et nos services axés sur les connaissances pour aider les commercialistes à transmettre le bon message au bon client au moyen du canal pertinent au bon moment. Nous comptons alimenter la croissance de notre part du nouveau marché de la publicité en ciblant quatre priorités stratégiques clés :

- *Diversification et élargissement de la gamme de produits de données et des services analytiques du marketing* – Fournir à l'ensemble des commercialistes de meilleures données et analyses grâce à l'emploi de technologies de marketing qui misent sur l'information d'adressage unique de Postes Canada. Le secteur Marketing direct mettra en place des services abordables d'établissement de listes et d'analyse, ainsi qu'un service complet d'épuration des données, pour que le segment des PME ait accès à des solutions de ciblage et d'analyse sophistiquées.
- *Habilitation des canaux multiples* – Présenter un nouveau canal de publicité en ligne hautement ciblé et axé sur les consommateurs qui servira de lieu de rencontre dynamique pour les entreprises et les consommateurs. Les consommateurs pourront personnaliser leur profil afin de recevoir uniquement l'information qui les intéresse, en fonction de leurs préférences et de l'endroit où ils se trouvent.
- *Modernisation et simplification des produits postaux de base* – S'assurer que les produits postaux de base demeurent pertinents sur le marché et rehausser l'expérience et l'engagement de la clientèle à tous les points de service. Le secteur Marketing direct prévoit continuer à surveiller les rétroactions des clients et les tendances de consommation pour apporter de la valeur aux clients et offrir un excellent service à la clientèle.
- *Assurer la viabilité du publipostage* – Transformer nos produits pour miser sur la poste moderne, et ce, en utilisant les nouvelles capacités découlant de l'initiative de Transformation postale afin de 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 au sein du secteur.

## Objectifs et réalisations de 2010

À mesure que l'économie s'est rétablie en 2010 et que les budgets publicitaires ont été récupérés, les produits d'exploitation du secteur d'activité Marketing direct ont augmenté de 47 millions de dollars, soit environ 3,6 % comparativement à 2009, et ils ont respecté les objectifs du Plan d'entreprise de 2010.

La satisfaction de la clientèle, le rendement en matière de livraison et les objectifs financiers ont été appuyés par diverses réalisations en 2010.

- Nous avons lancé deux nouveaux produits et un nouveau service dans le domaine du marketing analytique. En janvier, nous avons lancé le service Médiaposte acquisition, un produit axé sur des listes qui est conçu pour aider les clients à cibler avec précision de nouveaux clients. En avril, nous avons lancé le produit Nouvelles adresses, une liste de diffusion unique qui est seulement offerte par Postes Canada et qui permet aux clients d'atteindre de nouvelles adresses résidentielles qui commencent tout juste à recevoir du courrier. Enfin, le filtre *IntelliDonnées* est un outil en ligne rapide et facile à utiliser qui épure et met à jour les listes d'adresses de clients existants et de clients éventuels.
- Nous avons lancé l'outil Le magasinier personnel de Postes Canada, un site Web de magasinage en ligne qui permettra d'accroître la visibilité pour les annonceurs et qui permettra aussi aux clients de trouver des détaillants, de comparer des prix, d'acheter des produits directement à partir du site du détaillant et de choisir parmi diverses options de livraison.
- Nous avons conservé notre présence dans le secteur et maintenu nos relations avec nos clients, et ce, en assurant un leadership et en offrant des connaissances sur le marketing et des solutions créatives qui mettent l'accent sur le rôle et la valeur du marketing direct dans un contexte de reprise économique. Nous avons ajouté du matériel à notre bibliothèque de documents de référence et à notre gamme d'outils pour aider les clients à planifier et à mettre en œuvre leurs campagnes de marketing. Parmi ces ajouts, on compte le document d'information intitulé Publipostage et médias numériques et une mise à jour de notre magazine *Succès Direct* qui offre des renseignements sur le marketing direct. Nous avons également organisé plus de 50 séances d'information à l'intention des clients, et plus de 2 000 clients commerciaux partout au Canada et aux États-Unis y ont assisté.
- Afin de tirer profit de l'équipement postal moderne installé dans le cadre du Programme de transformation postale, nous avons évalué le marché pour trouver des occasions de transition des clients et des produits du publipostage vers la poste moderne. Par exemple, la grande majorité des articles Médiaposte avec adresse sont traités manuellement. Notre objectif consiste à convertir la majorité de ces envois en courrier mécanisable, étant donné les gains d'efficacité pouvant être réalisés au moyen de l'automatisation. D'abord, nous mettons en œuvre de nouveaux procédés pour mettre en valeur et améliorer l'accès aux procédés des commercialistes pour l'option de service de courrier mécanisable, en mettant en œuvre une catégorie d'articles mécanisables à des tarifs préférentiels (lancée en janvier 2011), en simplifiant les spécifications qui régissent le service, en augmentant le nombre de lieux de dépôt et d'emplacements de mise à l'essai du courrier et en améliorant le procédé d'adjudication.
- Nous avons continué d'améliorer 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 ayant trait au marché et aux préférences des consommateurs. Nous avons simplifié nos procédés dans de nombreux secteurs et nous avons fourni des outils et des guides utiles.
- Nous continuons à réduire les effets du courrier sur l'environnement en sensibilisant les commercialistes, 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.

## 2.7 Secteur Purolator

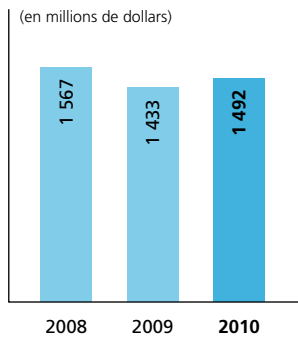
### Les activités

En 2010, Purolator a célébré son 50<sup>e</sup> anniversaire à titre de fournisseur de solutions de distribution pour les articles de courrier à destination, en provenance et à l'intérieur du Canada. En tant que première entreprise de logistique en importance au Canada et l'une des 10 cultures d'entreprise les plus admirées au Canada (Canada's 10 Most Admired Corporate Cultures<sup>MC</sup>), Purolator demeure engagée envers ses clients et son effectif comptant 11 000 employés, y compris plus de 3 500 messagers. Qu'il s'agisse de solutions automatisées ou de services de ramassage et de livraison en tout temps, Purolator offre à ses clients les services et les solutions personnalisées dont ils ont besoin pour expédier leurs envois placés dans un emballage, dans une boîte ou sur une palette à l'autre bout de la ville ou à l'autre bout du monde. Purolator utilise la plus grande flotte aérienne spécialisée au pays et possède un vaste réseau de service qui compte 123 emplacements d'exploitation, 147 centres d'expédition, plus de 550 agents d'expédition autorisés et plus de 350 boîtes de dépôt.

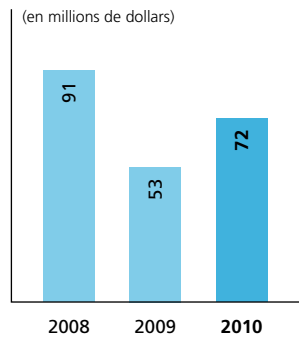
Purolator possède un parc de plus de 4 000 véhicules et assure la livraison et le ramassage d'environ 275 millions d'envois chaque année. En 2010, Purolator a généré des produits se chiffrant à 1,5 milliard de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente, pour 2010, 19 % du total des produits d'exploitation consolidés du Groupe Postes Canada, qui s'élève à 7,5 milliards de dollars.

Purolator, qui est détenue à 91 % par Postes Canada, est un élément stratégique de la Société. Sa capacité à se concentrer sur le segment E à E du marché et à créer des synergies, notamment le transport aérien de ligne, permet au Groupe Postes Canada d'offrir une valeur accrue à un coût moindre.

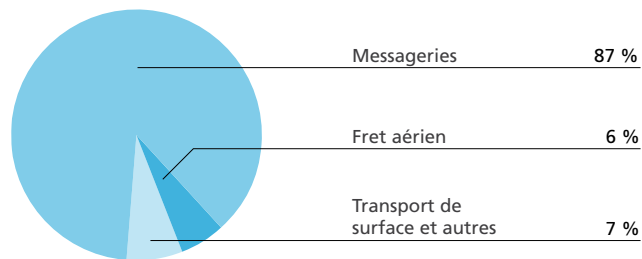
## Produits



## Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices



## Produits selon le marché – 2010



Produits selon le marché	2010	2009	2008
Messageries	87 %	87 %	89 %
Fret aérien	6 %	6 %	5 %
Transport de surface et autres	7 %	7 %	6 %

## Vision

### Livraison des articles des Canadiens – intégralement et durablement

*Purolator est un fournisseur de services logistiques complets qui est axé sur la livraison des articles de courrier des Canadiens – intégralement et durablement.*

## Environnement commercial

Purolator est toujours la première entreprise de logistique en importance au Canada. Grâce à une croissance des produits de 4,1 % en 2010, Purolator continue à détenir la plus grande part du marché (en fonction des produits) sur le marché des services express au Canada. Le service Purolator Freight<sup>SM</sup> et les segments commerciaux internationaux de Purolator ont continué à connaître une forte croissance en termes de revenus et de rentabilité.

Bien que les volumes se soient améliorés en 2010, l'augmentation n'a pas été aussi forte que celle prévue. Les clients continuent à mettre l'accent sur le contrôle des coûts, et le comportement des clients a changé. Selon les études menées, pour satisfaire les clients, une entreprise doit offrir des produits et des services qui ont recours à plus de modes de transport, depuis les services de messagerie jusqu'aux services de chargement partiel et de chargement partiel transfrontaliers, cette approche étant le catalyseur d'une croissance rentable. Les solutions technologiques novatrices et flexibles constituent également des éléments essentiels de l'expérience globale recherchée par les clients lorsqu'ils utilisent un service.

La concurrence demeure féroce. 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.

En résumé, 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. Pour conserver son avantage concurrentiel et se démarquer de ses concurrents, Purolator doit continuer à accorder beaucoup d'importance à sa clientèle et à offrir des améliorations technologiques et des solutions novatrices.



## Stratégie

Purolator a fêté ses 50 ans d'exploitation en décembre 2010. L'entreprise a affiné sa stratégie afin de devenir une entreprise axée sur l'externe et sur le marché et elle continuera à miser sur la croissance rentable et sur l'amélioration de l'expérience de la clientèle. La stratégie de Purolator comporte les priorités stratégiques suivantes :

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

Purolator a réalisé des investissements importants dans les solutions technologiques au cours des quatre dernières années (dans le cadre de son projet de transformation « Purolator 2010 »), afin de créer des solutions convaincantes destinées à la clientèle ainsi que les outils permettant à l'équipe de Purolator de tenir ses promesses en matière de solutions de distribution supérieures et flexibles qui aident les entreprises à réussir dans un monde en pleine évolution. Purolator continuera à investir dans son avenir et mettra l'accent sur les secteurs qui amélioreront sa stratégie globale.

## Objectifs et réalisations de 2010

En 2010, les revenus de Purolator ont augmenté de 59 millions de dollars, soit environ 4,1 % comparativement à 2009, mais n'ont pas atteint les objectifs prévus. Pendant l'année, Purolator a effectué la transition de ses clients vers ses nouveaux systèmes axés sur les clients, a mis en œuvre plusieurs nouveaux outils au sein de l'équipe des ventes et du Service à la clientèle, a augmenté ses investissements dans les technologies durables sur le plan environnemental et a réduit ses coûts sans nuire au niveau de service. Purolator a également atteint des jalons importants pour appuyer ses objectifs stratégiques de 2010, comme il est résumé ci-après.

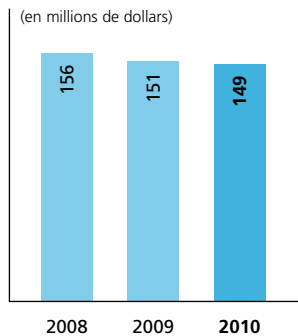
- À titre de fournisseur officiel de services de messagerie pour les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010, Purolator a aidé les amateurs de sports olympiques des quatre coins du monde à vivre l'expérience des Jeux olympiques de Vancouver. S'appuyant sur ses compétences et son réseau, Purolator a expédié 1,6 million de billets pour les événements, ainsi que plus de 100 000 colis de marchandises commandées sur le site Web de Vancouver 2010. L'entreprise a également fourni des services de messagerie et de livraison pour appuyer les opérations quotidiennes avant et pendant ces Jeux olympiques; elle a, entre autres, travaillé en collaboration

avec le Comité d'organisation des Jeux olympiques à Vancouver (« COVAN ») pour offrir des services de livraison aux emplacements officiels du COVAN, notamment les villages des athlètes et le centre principal des médias. Purolator a reçu le prestigieux prix Étoile de la durabilité de Vancouver 2010 pour le Quicksider<sup>MC</sup>, un véhicule fonctionnant à pile qui a desservi plusieurs emplacements olympiques.

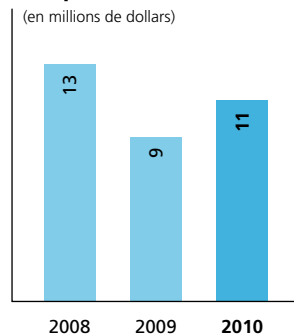
- En 2009, Purolator a commencé à mettre à l'essai deux trains routiers pour effectuer le trajet entre Montréal et Toronto dans le cadre d'un projet pilote préparé par le ministère des Transports de l'Ontario et par l'Association du camionnage de l'Ontario. Ce projet pilote a permis à un nombre limité d'exploitants commerciaux de remorquer deux grandes semi-remorques – appelées « train routier » – sur des routes désignées. Le parc de véhicules commerciaux de Purolator figurait parmi les 50 parcs sélectionnés pour ce projet pilote. En avril 2010, Purolator a élargi sa participation afin d'effectuer un essai pilote pour le trajet entre Edmonton et Calgary.
- Depuis novembre 2010, les clients disposent d'un nouveau moyen pour communiquer avec l'équipe du service à la clientèle de Purolator grâce à un nouveau compte Twitter. Ces clients peuvent maintenant accéder à l'adresse [www.twitter.com/purolatorhelp](http://www.twitter.com/purolatorhelp) pour entrer en communication avec un représentant de Purolator afin d'effectuer le suivi de leurs envois ou d'obtenir des renseignements sur les produits ou des réponses à tout problème lié au service à la clientèle, le tout en temps réel. Une équipe dévouée chargée des médias sociaux offre un soutien en temps réel pour le compte Twitter de Purolator.
- En novembre 2010, Purolator a ouvert un nouvel établissement à Lloydminster, en Alberta. Ce nouvel établissement remplace un terminal Purolator existant et comprend plus d'espace, un système de tri mis à niveau et un nouveau centre d'expédition.
- Dans le cadre de son engagement visant à protéger et à préserver l'environnement, Purolator a ajouté 200 véhicules hybrides électriques (« VHE ») à son parc de véhicules à l'échelle du pays. Cet ajout a presque doublé son parc de véhicules VHE, qui est le plus important de toutes les entreprises de logistique en Amérique du Nord.
- Pour la huitième année consécutive, Purolator s'est jointe à la Ligue canadienne de football<sup>MC</sup> (« LCF ») pour encourager les amateurs de la LCF à appuyer les banques alimentaires locales partout au Canada. Depuis sa création en 2003, le programme Blitz contre la faim<sup>MC</sup> de Purolator a aidé à fournir l'équivalent de plus de trois millions de livres de nourriture à des banques alimentaires partout au Canada.

## 2.8 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 98,7 % par Postes Canada. Le 1<sup>er</sup> janvier 2009, l'entreprise SCI Logistique inc. a adopté le nom de Groupe SCI inc. SCI aide les entreprises à réduire leurs coûts et à améliorer leur service en concevant, en mettant en place et en exploitant des solutions relatives à la chaîne d'approvisionnement efficaces par l'intermédiaire de ses entités d'exploitation, soit SCI Logistique, Progistix et First Team Transport.

SCI Logistique conçoit et exploite des solutions d'exécution de la fabrication et de la vente au détail. En tant que fournisseur de logistique de tierce partie, l'entreprise offre des solutions de livraison d'un océan à l'autre, des solutions de livraison à domicile et des solutions de la commande à la livraison aux fabricants et aux détaillants pour répondre aux exigences d'exécution dans les segments directement aux magasins (« DTS »), entreprise à entreprise et entreprise à consommateur. Les solutions personnalisées de SCI Logistique regroupent la gestion des centres de distribution, le traitement des commandes, le contrôle des stocks et la logistique inversée.

Progistix élabore et met en place des solutions d'impartition de la logistique pour d'importantes sociétés canadiennes et des entreprises internationales qui percent dans le marché canadien. L'entreprise est un partenaire tiers de services de logistique pour les entreprises qui ont besoin de solutions de logistique sophistiquées pour les services extérieurs, de solutions relatives au réseau de pièces critiques et de solutions de gestion du transport.

First Team Transport offre des services de gestion du transport sous contrat et des solutions spécialisées aux entreprises ayant des produits de grande valeur pour lesquels il faut des solutions de transport à délai de livraison convenu.

En résumé, chaque entité d'exploitation de SCI cible un marché très précis lui permettant d'intégrer ses services de 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 149 millions de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente, pour 2010, 2 % du total des produits consolidés du Groupe Postes Canada, qui s'élève à 7,5 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 Deutsche Post (« 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

La stratégie commerciale de SCI pour 2011 est de mettre l'accent sur la croissance, d'améliorer les procédés et de miser sur les capacités et les compétences. Les objectifs stratégiques clés qui correspondent à cette stratégie sont les suivants :

- miser sur les synergies au sein du Groupe Postes Canada, particulièrement en matière de ventes et d'approvisionnement;
- augmenter de façon dynamique le segment des transports;
- continuer à réduire ses coûts de base grâce au programme de qualité;
- changer la culture et les compétences organisationnelles pour appuyer la croissance;
- mettre en œuvre des critères de mesure pour évaluer ses progrès.

### Objectifs et réalisations de 2010

En 2010, SCI a concentré ses efforts sur la croissance, surtout dans le segment du marché des soins de santé. SCI a aussi amélioré les structures de coûts de l'exploitation et des tâches administratives en misant sur sa culture d'amélioration continue et en surveillant le rendement de la chaîne d'approvisionnement au moyen d'un système de mesure de la gestion du rendement et de production de rapports connexes. Toutefois, les revenus de SCI pour 2010 n'ont pas atteint l'objectif prévu.

## 2.9 Secteur Autre

### Les activités

Le secteur Autre comprend Innovaposte Inc. (« Innovaposte »), une coentreprise de Postes Canada (51 %) et de Conseillers en gestion et en informatique CGI inc. (« CGI ») (49 %).

### 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.

Un aspect clé de la stratégie d'Innovaposte consiste à aider ses clients à transformer leurs environnements technologiques en réalisant des économies en matière de charges d'exploitation et en les réinvestissant dans de nouvelles technologies. La stratégie d'Innovaposte comporte aussi l'amélioration de ses systèmes, procédés et capacités internes, de même que la transformation de ses services de gestion et de conception des applications en vue d'arriver à un calibre international au moyen de l'utilisation d'outils, de procédés et de méthodologies conformes aux normes de l'industrie.

En 2010, Innovaposte a présenté à Postes Canada et à Purolator des propositions de renouvellement de ses contrats de service qui expirent en 2012. Innovaposte poursuit ses discussions avec Postes Canada et Purolator qui avaient déjà indiqué qu'ils ne renouvelleraient pas tacitement leurs ententes avec Innovaposte. Les décisions quant aux renouvellements seront prises en mai 2011 pour Postes Canada et en juillet 2011 pour Purolator, conformément à leurs ententes. Postes Canada évalue toutes les options possibles.

En 2010, Innovaposte a continué à réduire les coûts d'exploitation pour ses clients, transmettant ainsi les économies réalisées par les services de gestion des applications et de l'infrastructure. En 2010, Innovaposte a atteint ses mesures générales clés pour la satisfaction de la clientèle et des employés et la qualité du service.

## 3 Facteurs de rendement clés

*Examen des facteurs clés de notre rendement, de nos progrès par rapport aux objectifs de 2010 et des priorités pour 2011*

## 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 59.

### Rendement en matière de livraison

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

### Rendement financier

Le rendement financier est évalué au moyen des produits 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 78.

## 3.2 Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2010

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 à la page suivante et sur les pages suivantes, nous résumons les progrès que nous avons accomplis vers l'atteinte de nos objectifs pour 2010.

## Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2010

### Légende

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

Valeur pour la clientèle	
Objectifs de 2010	Résultats de 2010
Atteindre les objectifs liés à la valeur pour la clientèle.	● ● L'objectif lié à la valeur pour la clientèle pour le secteur d'activité Marketing direct a été atteint en 2010, reflétant ainsi les améliorations apportées au service Médiaposte sans adresse. Le secteur d'activité Colis, toutefois, n'a pas atteint son objectif pour l'année.
Réduire le taux d'incidence des cas problèmes pour nos clients et améliorer le rendement lié à la résolution de problèmes aux centres d'appels de Postes Canada.	● ● Le taux d'incidence des cas problèmes pour les produits Médiaposte s'est grandement amélioré, reflétant ainsi les améliorations apportées au service Médiaposte sans adresse. Toutefois, le taux d'incidence des cas problèmes pour le secteur Colis s'est légèrement dégradé. Les taux de résolution des problèmes pour le service Médiaposte et pour les colis sont demeurés pratiquement inchangés au cours de l'année.
Élaborer un plan pour déterminer et classer par ordre de priorité les sources de frustration pour les clients afin d'améliorer l'expérience de la clientèle.	● ● Les sources de frustration pour les clients ont été déterminées et classées par ordre de priorité. La mise en œuvre des initiatives visant à résoudre les principaux problèmes a été entamée et se poursuivra en 2011.
Mettre à niveau le système Gestion des relations avec la clientèle afin d'améliorer sa capacité de résoudre les problèmes des clients.	● ● Des améliorations ont été apportées au système Gestion des relations avec la clientèle et aux systèmes téléphoniques de réponse vocale intégrée. Des améliorations semblables ont été élaborées pour le système en ligne Gestion des relations avec la clientèle de Postes Canada, qui a été lancé en janvier 2011.
Continuer à améliorer la visibilité du suivi des colis dans le réseau de livraison.	● ● L'équipement de balayage des paquets est à présent mis en place dans tous les établissements. Les nouvelles capacités et le nouvel équipement de balayage ont continué à augmenter et à être mis en place dans le réseau pour améliorer davantage les capacités de suivi des colis pour nos clients.
Mettre au point une stratégie de sécurité pour Postes Canada afin d'améliorer la sécurité du courrier.	● ● La stratégie de sécurité et l'évaluation des risques ont été mises au point. Nous avons continué à installer plus de caméras de surveillance dans nos établissements et nous avons mis en place des exigences renforcées en matière de vérification de sécurité pour les entrepreneurs.
Installer des serrures haute sécurité sur les boîtes aux lettres pour protéger le courrier.	● ● L'installation de serrures haute sécurité sur les boîtes aux lettres publiques et les boîtes postales communautaires a été effectuée. L'installation de serrures haute sécurité sur les boîtes aux lettres des immeubles d'habitation à risque élevé se poursuit à mesure que les risques sont signalés.

## Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2010 (suite)

Engagement des employés	
Objectifs de 2010	Résultats de 2010
Atteindre les objectifs en matière d'engagement des employés et de souci des clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les résultats de l'Indice de l'engagement des employés ont augmenté de un point de pourcentage en 2010, mais ils n'ont pas atteint le niveau cible. Des améliorations ont été constatées dans plusieurs domaines clés, plus particulièrement dans la reconnaissance envers les employés. Les résultats pour l'indice de souci des clients n'ont également pas atteint le niveau cible.</li> </ul>
Créer un milieu de travail sain et sécuritaire – atteindre un taux de réduction des accidents de 15 %.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Postes Canada continue de mettre l'accent sur la sensibilisation à la sécurité auprès de ses employés. De nouveaux programmes de formation sont mis en place régulièrement pour traiter des activités à risque élevé. Les dangers en matière de sécurité continuent à être traités rapidement. En conséquence, l'objectif de 2010 visant à réduire le nombre d'accidents de 15 % a été atteint.</li> </ul>
Offrir des programmes de perfectionnement afin d'appuyer le Programme de transformation postale, le perfectionnement en leadership et l'efficacité des ventes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En 2010, nous avons porté une attention particulière à la formation des facteurs et des employés chargés du traitement du courrier pour assurer une mise en œuvre réussie des plans de modernisation du réseau de distribution de Postes Canada. Des programmes de ventes axés sur la vente fondée sur les valeurs et des programmes de leadership qui renforcent les compétences de base ont été offerts pour améliorer l'efficacité des ventes et le perfectionnement en leadership.</li> </ul>
Concevoir et mettre en place un système de production de rapports sur les accidents pour fournir de l'information opportune, exacte et structurée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nous avons entrepris les travaux de conception d'un nouveau système de gestion des réclamations et de production de rapports sur les accidents, qui comportera des fonctions de gestion des réclamations proactives et de production de rapports sur les accidents détaillés. La mise en œuvre sera terminée en 2011.</li> </ul>
Élaborer des analyses afin de mettre au point des stratégies de prévention des accidents ciblées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des modèles de la « gravité » des accidents et de la « probabilité d'occurrence » ont été établis pour aider à l'élaboration de stratégies axées sur la sécurité en milieu de travail. Ces modèles fourniront des capacités de prévision pour repérer de façon proactive et éliminer les dangers en matière de sécurité en milieu de travail.</li> </ul>
Mener des évaluations de la sécurité des boîtes aux lettres rurales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les évaluations de la sécurité des boîtes aux lettres rurales ont été entamées pour évaluer la capacité des courriers des services postaux ruraux de livrer le courrier de façon sécuritaire dans les boîtes aux lettres rurales. Les évaluations se poursuivent conformément au plan. Environ 136 000 évaluations ont été effectuées en 2010.</li> </ul>
Susciter chez les employés un souci des clients encore plus grand.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Une campagne de communications axée sur la « qualité » a été lancée auprès des facteurs et des employés chargés du traitement du courrier à l'échelle du pays, sous la bannière « Tout ce que je fais est important! ». Toutefois, des efforts supplémentaires sont requis pour susciter chez les employés un souci des clients encore plus grand.</li> </ul>
Accroître les communications en personne avec les employés de première ligne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plus de 400 visites au personnel de première ligne ont été effectuées, donnant ainsi l'occasion aux facteurs et aux employés chargés du traitement du courrier de rencontrer en personne les cadres supérieurs et de discuter des résultats du rendement de la Société et de l'état du secteur postal. De plus, 12 forums régionaux et 47 séances Forums des leaders de première ligne ont eu lieu pour fournir des mises à jour sur le rendement des activités et assurer la conformité aux objectifs de tous les employés de la Société.</li> </ul>



## Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2010 (suite)

Rendement en matière de livraison	
Objectifs de 2010	Résultats de 2010
Atteindre les objectifs liés au service de livraison.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Postes Canada apporte actuellement des changements importants à l'infrastructure liée au traitement du courrier, à la livraison et à la transformation. Ce changement est essentiel pour limiter les coûts et pour permettre à Postes Canada de mieux servir les clients à l'avenir. Pendant une transition de cette envergure, il est difficile de conserver des niveaux de service élevés. En 2010, nous n'avons pas atteint certains objectifs de rendement en matière de livraison, notamment l'objectif du service Poste-lettres du régime intérieur.</li> </ul>
Atteindre les objectifs liés au balayage des colis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le rendement en matière de balayage des colis a dépassé les niveaux cibles en 2010, ayant profité de la mise en place d'autres technologies et équipements de balayage.</li> </ul>
Réaliser les étapes clés du Programme de transformation postale pour 2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le nouvel établissement de Winnipeg a amorcé les opérations de traitement du courrier au cours du deuxième trimestre de 2010, conformément aux délais prévus.</li> <li>● Nous avons mené à bien notre plan de 2010 de convertir les itinéraires de livraison du courrier au nouveau modèle de livraison, y compris la mise en place de nouvel équipement de mise en séquence du courrier et le remplacement de l'infrastructure critique. Les clients et les employés sont tenus au courant de tous les changements en temps opportun. Nous continuons à suivre le plan pour assurer l'équilibre du programme.</li> </ul>
Concevoir et mettre en œuvre un programme axé sur le service et la qualité des opérations pour améliorer le rendement du service.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nous avons conçu et mis en œuvre un indicateur de qualité et un système de production de rapports d'évaluation pour assurer une visibilité accrue des opérations de traitement du courrier de Postes Canada. Les résultats font actuellement l'objet d'un suivi.</li> </ul>
Rendement financier	
Objectifs de 2010	Résultats de 2010
Respecter l'engagement du Groupe Postes Canada en ce qui a trait aux bénéfices, soit 110 millions de dollars* (bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices s'est chiffré à 307 millions de dollars. Si nous excluons la réduction non prévue du coût au titre des avantages sociaux futurs du secteur Postes Canada de 117 millions de dollars, le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices serait de 190 millions de dollars, ce qui dépasse notre engagement de 2010.</li> </ul>
Élaborer une stratégie de croissance et de diversification des revenus pour assurer la viabilité financière de la Société.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des initiatives de croissance et de diversification des revenus ont été élaborées et intégrées au Plan d'entreprise quinquennal de Postes Canada, notamment en ce qui a trait à CentrSource<sup>MC</sup> et au produit Le magasinier personnel de Postes Canada.</li> </ul>
Atteindre l'objectif lié aux revenus des nouveaux produits.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les revenus des nouveaux produits, bien qu'ils aient augmenté considérablement d'un exercice à l'autre, n'ont pas atteint les niveaux prévus.</li> </ul>
Respecter l'engagement de Postes Canada en matière d'économies.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les économies réalisées grâce aux initiatives de compression des coûts et aux activités de restructuration ont dépassé les niveaux prévus.</li> </ul>
Respecter l'engagement de Postes Canada en ce qui a trait aux bénéfices, soit 30 millions de dollars** (bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le secteur Postes Canada a enregistré un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 233 millions de dollars. Si nous excluons la réduction non prévue du coût au titre des avantages sociaux futurs de 117 millions de dollars, le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices serait de 116 millions de dollars, ce qui dépasse notre engagement de 2010. Le manque à gagner relatif aux produits d'exploitation a été largement compensé par les coûts liés aux futurs avantages sociaux plus faibles que ceux prévus et les économies réalisées grâce aux initiatives de compression des coûts.</li> </ul>

\* L'engagement de 110 millions de dollars du Groupe Postes Canada est supérieur à celui du Plan d'entreprise de 80 millions de dollars.

\*\* L'engagement de 30 millions de dollars du secteur Postes Canada est supérieur à celui du Plan d'entreprise de 15 millions de dollars.

### 3.3 Priorités pour 2011

Nous devons être en mesure d'offrir le service de qualité auquel les Canadiens s'attendent et de demeurer une entreprise pertinente à l'avenir. En 2011, nos priorités consistent à réaliser nos impératifs financiers et à miser sur les occasions de croissance des revenus dans un environnement économique difficile et incertain. Nous continuerons à concentrer nos efforts sur notre Programme de transformation postale, les améliorations en matière de santé et de sécurité, les initiatives liées à la qualité et à la sécurité du courrier et les programmes d'engagement des employés.

#### Impératifs financiers

En 2011, nous devons relever d'importants défis qui pourraient avoir une incidence sur notre viabilité à long terme. Nous prévoyons continuer à accroître nos revenus malgré les répercussions continues de l'érosion de la poste aux lettres, du marché très concurrentiel des colis et des pressions croissantes liées à nos produits Marketing direct d'autres types de médias. Pour continuer à être rentable, Postes Canada continuera d'intervenir avec des mesures de gestion ciblée 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. Une priorité importante est de réussir à négocier une nouvelle convention collective avec notre plus grand syndicat, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP). Cette stratégie permettra à Postes Canada de continuer à offrir des produits et services aux Canadiens à des tarifs abordables et concurrentiels, tout en veillant à demeurer une entreprise pertinente et à assurer sa viabilité financière à l'avenir.

#### Croissance des revenus

La croissance continue de nos revenus est primordiale pour assurer notre viabilité à long terme. Étant donné que la plupart de nos produits traditionnels ressentent la pression des solutions de rechange électroniques et des tendances changeantes des consommateurs, nous devons continuer à offrir de nouveaux produits et services pour répondre aux demandes des clients en constante évolution. Nous accroîtrons nos revenus en tirant profit des forces du Groupe Postes Canada et en faisant concurrence de façon plus efficace pour obtenir de grands contrats de distribution et de logistique. Nous continuerons aussi à explorer et à entamer de nouvelles occasions de revenus pour diversifier nos revenus dans des secteurs autres que nos activités de base.

#### Programme de transformation postale en 2011

Notre Programme 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. En 2011, nous continuerons à mettre en place l'équipement à l'échelle nationale, pour remédier à l'obsolescence de l'équipement désuet. Nous poursuivrons la transformation de nos services de livraison grâce à la modernisation de nos installations de distribution et à l'introduction du courrier séquentiel pour améliorer l'efficacité de la livraison. Nous optimisons les procédés de travail pour offrir un meilleur service aux Canadiens et procurer un milieu de travail plus sécuritaire à nos employés. Les avantages modestes ont commencé à se produire en 2009 et les gains réalisés par le Programme de transformation postale s'accroîtront en 2011 à mesure que nous nous rapprocherons de l'état permanent en 2017.

#### Viabilité et engagement

En 2011, la direction poursuivra le dialogue et les communications avec ses 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. Dans le cadre de nos efforts visant à devenir une entreprise plus axée sur la clientèle, nous introduirons des capacités améliorées de gestion des dossiers des clients pour nous aider à mieux résoudre les problèmes des clients, à traiter les principales sources de frustration des clients et à améliorer l'efficacité de nos centres d'appels.

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. 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.

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.

## 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 69 000<sup>2</sup> employés. Postes Canada, figurant au palmarès des 100 meilleurs employeurs pour la quatrième année, sélectionnée comme l'un des meilleurs employeurs en matière de diversité, nommée l'une des 50 meilleures entreprises socialement responsables au Canada et reconnue comme l'un des meilleurs employeurs de la région de la capitale nationale, a un effectif de quelque 57 000<sup>2</sup> employés, et ses filiales, de 12 000<sup>2</sup> employés.

On estime que 31 000<sup>3</sup> employés à temps plein (ou une moyenne de 3 100 par année) quitteront Postes Canada entre 2011 et 2020 en raison des départs à la retraite et de l'attrition normale qui s'explique par un marché du travail extrêmement concurrentiel. En plus des départs à la 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. Le défi de l'attrition est considérable et représente à la fois un risque et une occasion. Un taux de roulement élevé en raison des départs à la retraite et des départs volontaires exerce sur notre entreprise des pressions supplémentaires liées aux coûts et à l'exploitation, en raison des répercussions sur la dotation, l'orientation, la formation et la productivité. En même temps, l'attrition donne une occasion de modifier la structure des coûts de la Société, de recruter de nouveaux employés ayant de nouvelles compétences et idées et de réaffecter le capital humain pour répondre aux nouvelles demandes de la clientèle qui se présentent.

Les employés jouent un rôle crucial dans les activités de la Société. S'assurer que nous avons la qualité et le nombre d'employés requis pour gérer et accroître les vastes aspects de notre entreprise est essentiel au succès de Postes Canada. À mesure que l'économie canadienne se rétablit et que le taux d'emploi augmente, trouver et conserver les employés requis pour appuyer nos opérations continueront de poser un défi. Il faudra porter une plus grande attention aux questions de l'engagement des employés, du recrutement, de la formation, du perfectionnement en leadership et de la rétention en raison de l'ensemble des défis liés au recrutement, des changements apportés aux niveaux relatifs de Postes Canada en matière de connaissances précises, de compétences et d'expérience et des attitudes changeantes à l'égard du travail. En réaction à ces demandes, Postes Canada continue de travailler à des initiatives qui contribuent à la création d'un effectif à haut rendement, et ce, des employés de première ligne aux cadres supérieurs. 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 des outils comme un système de recrutement électronique pour les embauches externes et internes, les médias sociaux et les programmes de leadership modernes.

En 2010, nous avons continué à améliorer nos programmes, procédés et outils pour la formation, le recrutement, la gestion des talents, le perfectionnement en leadership et la planification de la relève. Il s'agit d'améliorer notre capacité à identifier, 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.

Dans le cadre de la collaboration continue avec l'Université Queen's, des cadres supérieurs de Postes Canada ont exécuté des programmes de perfectionnement portant sur quatre domaines importants pour le milieu des affaires : les finances, les ressources humaines, les opérations et l'établissement de stratégies. Ces programmes ont enregistré une forte participation et ont été bien reçus.

L'Indice d'apprentissage, qui fait partie des critères d'admissibilité à notre Prime de rendement d'équipe, est utilisé pour planifier, mettre en place, contrôler et mesurer nos efforts de formation pour répondre à notre demande importante et complexe en matière de formation. Les programmes de mentorat et de formation destinés aux gestionnaires et aux chefs, dont celui de « Leadership de pointe » et le Programme cadre de formation des superviseurs, ont été offerts pour mettre l'accent sur les techniques d'encadrement et pour promouvoir l'engagement des employés.

En 2010, la formation des ventes portait sur le perfectionnement des techniques d'analyse des ventes, de la capacité d'écouter et de la réflexion critique à mesure que les employés ont reçu une formation sur la « vente fondée sur les valeurs » ou l'« évaluation des occasions ».

Plus de 60 nouveaux cours ont été élaborés et offerts en 2010 pour appuyer le Programme de transformation postale, ce qui crée de nouvelles demandes et attentes auxquelles nos employés de première ligne et nos chefs d'équipe doivent répondre.

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'efficacité du leadership.

En résumé, les programmes de formation continuent d'être élaborés ou améliorés pour suivre le rythme des exigences opérationnelles changeantes. Postes Canada croit que le pouvoir de l'apprentissage et le perfectionnement des cadres sont des facteurs clés de la réussite et s'engage à former des employés ayant des niveaux de compétences élevés et un potentiel pour le leadership.

En 2011, nous continuerons à accroître notre utilisation d'outils de formation et de planification pour nous assurer que nous offrons aux employés la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer leur rendement et de contribuer au succès de l'entreprise.

<sup>2</sup> Les chiffres liés à l'emploi portent sur les employés à plein temps et à temps partiel; ils excluent les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

<sup>3</sup> On prévoit le départ de 31 187 employés à temps plein d'ici 2020 (21 657 prises de retraite et 9 530 départs pour autres raisons).

## 4.2 Engagement des employés

### Postes Canada

Depuis 2006, l'engagement des employés est une priorité absolue. Notre objectif est de devenir le meilleur milieu de travail qui soit au Canada, où chaque employé contribue et participe à notre réussite.

En 2010, les efforts que nous avons déployés pour atteindre des niveaux supérieurs d'engagement des employés continuaient à être axés sur l'amélioration du respect et de l'équité en milieu de travail, 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.

L'amélioration du respect et de l'équité comprend un accent sur la santé et la sécurité des employés en milieu de travail. Postes Canada poursuit ses efforts pour renforcer notre leadership en matière de santé et de sécurité en offrant de la formation en leadership liée à la sécurité aux chefs et aux gestionnaires pour les aider à améliorer leurs techniques d'encadrement et de mentorat. Nous encourageons les leaders des Opérations à participer aux activités de leadership liées à la sécurité au cours de l'année pour accroître la sensibilisation en matière de sécurité et nous avons suivi leur progression à l'exécution de ces activités, ce qui nous a permis d'atteindre notre objectif de 2010 visant à réduire le nombre d'accidents de 15 %. Les efforts quant à la participation des employés à la prise de décisions ayant une incidence sur leur travail ont requis de nombreuses communications en personne avec les employés. Pour la cinquième année consécutive, le président et le premier vice-président des Opérations ont organisé 12 forums régionaux auxquels ont assisté 3 500 employés des postes de facteurs et des établissements à l'échelle du pays. Pendant ces forums, nous avons présenté les défis financiers continus auxquels la Société doit faire face 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. Les visites au personnel de première ligne par les cadres supérieurs étaient particulièrement importantes pour inciter nos employés à s'engager. Des vice-présidents, directeurs généraux et directeurs ont rencontré de petits groupes d'employés dans leur milieu de travail. Les cadres supérieurs ont effectué environ 400 visites. 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.

De plus, pour la première année, 2 800 chefs d'équipe de première ligne ont participé à 47 réunions d'une journée avec leur directeur général régional et un membre de l'équipe des cadres supérieurs afin de les informer des défis auxquels la Société fait face et de l'orientation future. Des équipes d'experts en la matière ont fourni des renseignements détaillés sur les sujets clés, notamment le Programme d'assurance-invalidité de courte durée, les plans locaux de Transformation postale, les négociations avec les représentants syndicaux et les façons efficaces de communiquer avec les employés.

Pour célébrer les contributions des employés et établir un lien entre celles-ci et la réussite de la Société, le Jour de reconnaissance envers les employés a eu lieu pour la troisième année. Cette journée et les autres programmes de reconnaissance renforcent les priorités et les valeurs de la Société, aide à établir une culture d'appréciation et incite les employés à s'engager.

Les résultats du sondage mené auprès des employés en 2010 montrent de plus petites augmentations de l'engagement des employés par rapport aux années précédentes. Nous avons augmenté l'Indice d'engagement des employés d'un point de pourcentage, mais nous n'avons pas atteint notre objectif, soit une hausse de deux points de pourcentage.

Notre stratégie d'engagement des employés pour 2011 s'appuiera sur les progrès que nous avons réalisés en matière de respect et d'équité en milieu de travail. Nous continuerons d'approcher les chefs d'équipe de première ligne et de perfectionner leurs capacités en matière de leadership. Nous établirons une responsabilisation en matière de leadership pour assurer l'engagement des employés au moyen de fiches de pointage selon lesquelles tous les chefs d'équipe devront : amener les employés à prendre part régulièrement aux décisions ayant une incidence sur leurs tâches; impliquer leurs équipes dans la planification des mesures à prendre à la suite du sondage pour améliorer les aspects figurant dans le sondage; reconnaître les contributions des employés qui viennent renforcer les priorités de la Société, telles que la sécurité du courrier. En offrant un service de qualité à la clientèle, nous trouverons un terrain d'entente afin de faire croître la fierté des employés et d'atteindre des niveaux plus élevés de satisfaction de la clientèle.

### Purolator

Purolator continue de s'assurer que ses employés ont un lieu de travail sécuritaire et qu'ils possèdent les outils dont ils ont besoin pour bien accomplir leur travail. Un engagement continu dans la formation des employés constitue un élément intégral des fondements du succès de l'entreprise. En 2009, Purolator a mené des « Sondages – Pulse » trimestriels qui fournissent de précieux renseignements sur le moral des employés et qui continuent d'être utilisés pour évaluer les progrès. L'entreprise encourage ses employés à faire part de leurs suggestions sur la façon dont elle peut réaliser des progrès dans la gestion du rendement, la croissance, le perfectionnement et la gestion des changements. De tels commentaires aident 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. Au cours de l'année, Purolator a commencé à faire participer les employés au dialogue en temps réel en lançant un blogue à l'intention des employés et a mis au point des plans pour mener un sondage détaillé auprès des employés en 2011.

## 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)	39 204	Le 31 janvier 2011
STTP – FFRS (2)	6 773	Le 31 décembre 2011
ACMPA (3)	6 243	Le 31 décembre 2014
AOPC (4)	3 463	Le 31 mars 2014
AFPC/SEPC (5)	1 684	Le 31 août 2012
<b>Total</b>	<b>57 367</b>	

\* Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2010; 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

Au début de 2010, le Syndicat canadien des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) a présenté une demande au Conseil canadien des relations industrielles pour l'établissement d'une seule unité de négociation pour tous les employés affectés aux opérations, à l'exception du personnel de supervision. Le STTP soutient que les employés visés par l'entente de l'exploitation postale urbaine (STTP), les factrices et facteurs ruraux et suburbains (« FFRS ») et les employés des comptoirs postaux semi-urbains (Association canadienne des maîtres de poste et adjoints « ACMPA ») devraient être regroupés en une seule unité de négociation. En février 2010, Postes Canada a présenté une motion pour rejeter la demande du STTP. Les parties se réuniront devant le Conseil canadien des relations industrielles au cours de 2011.

En ce qui concerne la négociation collective, la Société étudie des options pour veiller à ce qu'elle demeure efficace et concurrentielle à l'avenir. L'érosion des volumes de courrier a toujours une incidence importante sur nos activités et notre main-d'œuvre. Pour protéger son avenir, la Société investit dans du nouvel équipement et trouve des façons de réduire les coûts tout en continuant à maintenir le service offert aux Canadiens. Grâce à la modernisation de ses opérations, la Société et ses employés se positionnent pour connaître du succès à long terme. Postes Canada continue à engager un dialogue avec les représentants syndicaux de ses employés pour s'assurer qu'ils comprennent bien les défis auxquels la Société est confrontée.

En gardant à l'esprit les défis qu'elle doit relever, Postes Canada a entamé en octobre 2010 la négociation d'une nouvelle convention collective avec son plus important syndicat, le STTP. La Société cherche à apporter des changements à la convention collective, y compris un nouveau programme d'assurance-invalidité de courte durée et de nouveaux procédés qui permettront de régler les différends et d'améliorer les revenus. Le dialogue entre les deux parties se poursuit et la Société demeure optimiste quant à la négociation d'une entente.

Voici un résumé des activités de négociation collective qui ont eu lieu en 2010 avec chacun des représentants syndicaux des employés.

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

Les parties ont entamé les négociations propres au nouveau contrat en octobre 2010, avant l'expiration de la convention collective du STTP le 31 janvier 2011. La Société cherche à parvenir à une entente tenant compte de la nécessité d'offrir des coûts concurrentiels pour son groupe d'employés le plus important; cette entente comprend une nouvelle offre pour les futurs employés. En janvier 2011, le STTP a soumis une demande de conciliation conformément aux dispositions du *Code canadien du travail*. Le gouvernement a ensuite nommé un conciliateur. La Société et le STTP s'efforcent d'éviter une interruption du travail.

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

Postes Canada et le STTP – FFRS en sont à la dernière année d'une convention collective de huit ans qui prend fin le 31 décembre 2011. Toutes les parties ont entamé le procédé de négociations pour le dernier réexamen en novembre 2009. Elles continueront à se rencontrer en 2011 après que le syndicat ait renvoyé 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 pendant la durée de la convention collective. Les négociations propres à la nouvelle convention collective devraient être entamées à l'automne 2011.

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

Postes Canada et l'ACMPA, qui représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux, ont entamé des négociations en vue d'établir une nouvelle convention collective en mai 2009, avant la date d'expiration du 31 décembre 2009. Après avoir négocié une grande partie de la nouvelle convention en 2009, l'ACMPA a renvoyé une question en litige à un arbitre pour les propositions finales en février 2010. Les parties ont reçu une décision de l'arbitre en juin 2010. La nouvelle convention collective de cinq ans, comportant les augmentations salariales, la mise en œuvre du Programme d'assurance-invalidité de courte durée et les mises à jour apportées à divers autres avantages sociaux, prendra fin le 31 décembre 2014. La durée prolongée de la convention collective a pour but d'assurer la stabilité de la main-d'œuvre.



**Association des officiers des postes du Canada (« AOPC »)**  
Postes Canada et l'AOPC en sont actuellement à la troisième année d'une convention collective de cinq ans qui prend fin le 31 mars 2014. L'Association représente les superviseurs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires, ainsi que les employés des ventes.

**Syndicat des employés des postes et communications (« SEPC »)**  
Postes Canada et le SEPC en sont actuellement à la troisième année d'une convention collective de quatre ans qui prend fin le 31 août 2012. 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.

#### Nombre d'employés syndiqués – Purolator

Unité de négociation	Nombre d'employés représentés*	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters (1)	8 332	Le 31 décembre 2011
Autres (2)	1 039	Le 31 janvier 2011 Le 31 décembre 2012 Le 31 décembre 2013
<b>Total</b>	<b>9 371</b>	

\* Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2010; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

(1) Teamsters = Exploitation

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

En 2010, Purolator et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, qui représente les employés administratifs et de bureau au Québec, ont conclu une convention collective mutuellement avantageuse. Cette convention sera en vigueur du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2013. Le partenariat solide de Purolator avec ses employés a aidé à obtenir une entente qui convient à toutes les parties.

En ce qui concerne les négociations à venir, une convention collective conclue avec le personnel administratif et de bureau, représenté par le Syndicat canadien des employées et employés professionnels et de bureau dans le Nord de l'Ontario, a pris fin le 31 janvier 2011. La convention collective conclue avec les employés des opérations, représentés par le Conseil canadien des Teamsters, prendra fin le 31 décembre 2011.

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

Unité de négociation	Nombre d'employés représentés*	Date d'expiration de la convention collective
SCEP (1) – Toronto	219	Le 31 décembre 2014
SCEP (1) – Laval	17	Le 31 décembre 2010 (2)
SCEP (1) – 82Q1 – Laval	26	Le 30 novembre 2011
<b>Total</b>	<b>262</b>	

\* Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2010; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

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

(2) Cette convention collective a pris fin le 31 décembre 2010 et ne sera pas renouvelée. À compter du 31 mars 2011, Progistix n'offrira plus de services d'entreposage et de distribution au Québec.

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

Pour continuer à renforcer son programme de santé et sécurité, Postes Canada 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. Nos résultats de 2010 montrent une amélioration constante, ce qui a permis à Postes Canada d'atteindre son objectif de réduire le nombre d'accidents de 15 %.

Le leadership lié à la sécurité est essentiel à l'établissement d'une culture axée sur la sécurité en milieu de travail. En 2009, 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 ont été améliorés en 2010 et, encore une fois, ils font partie de la fiche officielle de pointage du rendement.

Les chutes et les glissades ainsi que les blessures liées à l'ergonomie découlant de la manutention manuelle du matériel sont les principales causes des blessures en milieu de travail. En 2010, nous avons amélioré le programme de prévention des chutes et des glissades en ajoutant des outils d'encadrement à l'intention des superviseurs pour encourager les facteurs à adopter des comportements sécuritaires en cours d'itinéraire. Nos efforts ont donné lieu à une réduction des chutes et des glissades par rapport à 2009. Le nombre de blessures musculo-squelettiques a également diminué par rapport aux niveaux de 2009, en grande partie grâce à un programme novateur mis à l'essai cette année. Le programme offrait aux superviseurs un encadrement individuel en milieu de travail pour leur permettre de mieux reconnaître les bonnes techniques ergonomiques et d'acquiescer la confiance nécessaire pour encadrer les employés quant aux bonnes techniques de manutention du matériel.

Nous continuons à réaliser des progrès pour donner suite aux résultats des vérifications de la conformité en matière de santé et de sécurité et du système de gestion de la santé et de la sécurité menées par une tierce partie (URS) en 2008, en accordant une importance particulière aux huit principaux secteurs à risque repérés pendant la vérification. En 2010, nous avons connu une amélioration supplémentaire de 6 % par rapport à nos résultats de référence. Dans le cadre du Programme 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 2011, Postes Canada poursuivra ses efforts en vue d'assurer le respect de l'ensemble des exigences réglementaires en matière de santé et de sécurité et, plus particulièrement, mettra l'accent sur plusieurs activités qui, à cause de leur nature, présentent un risque plus élevé pour les entrepreneurs et les employés de la Société. Des projets seront mis en œuvre pour renforcer les systèmes utilisés afin d'assurer la gestion de la conformité aux règlements pour les activités à risque plus élevé, notamment le travail en hauteur, la protection des machines, le verrouillage et l'étiquetage de l'équipement, l'équipement motorisé, l'équipement électrique à haute tension et les espaces confinés. Nous continuerons d'améliorer nos systèmes et capacités de production de rapports liés à la sécurité en milieu de travail grâce aux améliorations apportées à notre système de collecte des données. Les améliorations nous permettront de mieux comprendre nos demandes d'indemnisation des accidents du travail, nos coûts, nos types d'accident, nos occasions de prévention et diverses autres tendances, afin que nous puissions assurer des stratégies ciblées et des résultats évalués positifs.

Nos critères en matière de leadership liés à la sécurité évolueront en 2011 pour permettre à l'équipe de gestion des opérations de continuer à améliorer ses capacités de gestion de la sécurité des employés.

#### 4.5 Infrastructure

Pour nous permettre de maintenir nos engagements à l'égard du service et répondre aux exigences des clients, des investissements dans l'infrastructure essentielle sont requis de manière à garantir la continuité des opérations et à nous placer en bonne position pour l'avenir. Par conséquent, la mise en œuvre du Programme de transformation postale demeure une priorité absolue puisque ces investissements amélioreront la productivité, rehausseront la compétitivité des produits et appuieront la croissance future. D'autres investissements de soutien sont également nécessaires pour maintenir les actifs existants et appuyer nos secteurs d'activité. *Cette section devrait être consultée avec la section 6.3 – Activités d'investissement à la page 70 et la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 71.*

#### Postes Canada

En 2010, Postes Canada a investi 400 millions de dollars en immobilisations, principalement dans les immeubles, les systèmes et l'équipement.

En 2011, Postes Canada prévoit investir environ 690 millions de dollars pour acheter des terrains, moderniser les installations, remplacer l'équipement et mettre à niveau l'infrastructure de la technologie et les autres systèmes pour appuyer le Programme de transformation postale ainsi que la stratégie de croissance pour nos secteurs d'activité. Un investissement de capitaux est requis pour poser les fondations qui nous permettront de fournir à nos clients un accès à une plus vaste gamme de produits et services de Postes Canada. Toutefois, compte tenu des conditions économiques actuelles, nous continuerons à surveiller attentivement notre situation financière et nous modifierons le rythme des dépenses en capital, au besoin, pour atténuer l'incidence de toute pression financière.

La Transformation postale, notre programme de renouvellement de l'infrastructure de grande envergure, est essentielle à la viabilité future de Postes Canada. Notre plan de mise en œuvre répond à nos besoins les plus importants en matière de remplacement de l'infrastructure en commençant par la construction d'un nouvel établissement de traitement du courrier à Winnipeg, qui a ouvert ses portes en 2010. Cet établissement est le reflet de la poste moderne et dispose de systèmes et d'équipement de traitement du courrier de nouvelle génération. Il s'agit également du premier établissement de la Société à être certifié LEED<sup>MC</sup> (Système d'évaluation des bâtiments durables LEED). De plus, la construction de nouveaux postes de facteurs et la mise à niveau de nombreux postes de facteurs existants sont en cours afin de refléter les changements apportés aux procédés dans le cadre de la Transformation postale.

Le plan de mise en œuvre 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. L'optimisation des procédés de travail qui en découlera permettra de réduire et d'améliorer la manutention manuelle de nos produits, d'accroître l'automatisation, d'améliorer la sécurité et de proposer de nouveaux produits et services.

En 2011, le plan de mise en œuvre comporte la mise en service continue de l'équipement et la transformation de la livraison à l'échelle du pays, en mettant l'accent sur la réalisation des avantages prévus tout en appuyant la réussite de la transition des clients et de la préparation des employés.

L'ensemble du Programme de transformation postale nécessitera des investissements totalisant 2,1 milliards de dollars et, une fois la mise en œuvre complète, on estime qu'il générera des économies annuelles d'environ 250 millions de dollars.

Le procédé de gestion des avantages de la Transformation postale est axé sur la planification, la gestion et la réalisation des avantages financiers et non financiers prévus.

Une base de données intégrée pour le Modèle des avantages a été conçue pour assurer le suivi des progrès prévus par rapport aux résultats réels liés aux avantages. Des modèles détaillés ont été élaborés et consignés dans la nouvelle base de données pour la plupart des catégories d'avantages. L'établissement des procédés détaillés d'évaluation des avantages est en cours pour

consigner et valider les avantages obtenus, directement ou indirectement, au moyen d'indicateurs de rendement clés établis. Une fois la validation terminée, les avantages obtenus seront saisis dans la base de données pour faire état des résultats réels par rapport aux résultats prévus. Les résultats feront l'objet d'un suivi pendant toute la durée du Programme de transformation postale, jusqu'en 2017, lorsque les avantages à l'état permanent devraient être pleinement réalisés.

Les risques liés à chaque initiative font l'objet d'un suivi, et tous les écarts considérables dans les hypothèses sous-jacentes utilisées pour estimer les avantages financiers sont consignés et mis à jour. Les hypothèses liées aux risques et aux avantages feront l'objet d'un suivi et seront mises à jour tout au long de la mise en œuvre du programme.

Au cours des cinq prochaines années, les plans d'investissement de Postes Canada comprendront des projets d'investissement jusqu'à concurrence de 2,2 milliards de dollars, dont 1,2 milliard de dollars dans la Transformation postale. Nous continuerons à établir 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 est conçue dans l'optique d'une souplesse maximale pour que nous continuions à effectuer des investissements qui nous permettront d'utiliser, de façon judicieuse, nos ressources financières et qui généreront le plus de gains.

## Purolator

En 2010, Purolator a effectué des investissements modérés dans les domaines de la technologie et de l'infrastructure comparativement aux années précédentes, puisqu'elle se concentrait sur le passage des clients aux nouvelles modalités de service élaborées dans le cadre de sa stratégie de transformation intitulée « Purolator 2010 ». Les investissements dans l'amélioration des procédés et les employés se sont poursuivis. En 2010, Purolator a investi 17 millions de dollars en immobilisations pour terminer le passage des clients au nouveau système d'expédition, mettre en œuvre le site salesforce.com (un système fournissant à l'équipe des ventes de Purolator un outil nécessaire pour gérer ses activités), acquérir l'équipement pour améliorer l'uniformité du balayage, et enfin mettre en œuvre diverses initiatives en matière de santé et de sécurité. En 2010, les achats de véhicules de Purolator ont été financés grâce à un contrat de location-acquisition, portant ainsi le total du capital investi à 31 millions de dollars pour 2010.

En 2011, Purolator continuera à suivre de près ses activités d'investissement axées sur les domaines ayant le plus de potentiel relativement à la croissance rentable, à l'amélioration du service à la clientèle et à l'engagement et au perfectionnement des employés. Une nouvelle stratégie à long terme sera mise en place pour miser sur les forces existantes, définir de nouvelles occasions, augmenter la portée du réseau de distribution et faciliter la recherche de solutions de distribution qui répondent le mieux aux besoins des clients. Ces mesures garantiront 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 plus de 15 millions d'adresses 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. Cependant, nous faisons face à des défis importants liés à l'augmentation des coûts de livraison en raison du nombre toujours croissant de points de remise et de la réduction du nombre d'articles de courrier transactionnel par point de livraison. Par conséquent, nos efforts restent également axés sur l'amélioration de la productivité dans l'ensemble de notre vaste réseau.

Nous avons continué à réorganiser les itinéraires des facteurs ainsi que ceux des factrices et facteurs ruraux et suburbains (« FFRS ») et des courriers des services postaux à l'échelle du Canada, 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 sensibilisé davantage nos employés à la qualité de nos opérations de livraison au moyen de rapports améliorés sur les problèmes de qualité tels que des anomalies liées à l'équipement de balayage, et grâce à des visites au personnel de première ligne et à notre engagement envers nos employés. Nous avons continué à accroître l'utilisation des terminaux de données portatifs (« TDP ») pour de nombreux itinéraires de facteurs afin d'offrir des données de balayage plus rapidement.

Nous avons travaillé avec nos employés pour améliorer la sécurité sur leurs itinéraires et aux postes de facteurs, ce qui a donné lieu à une importante réduction du nombre d'accidents. Nous avons poursuivi les campagnes de sensibilisation visant à réduire le nombre de chutes et de glissades, et fourni 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. De plus, nous avons de nouveaux uniformes, y compris une nouvelle sacoche de haute visibilité.

La qualité de la livraison a été améliorée en intégrant et en perfectionnant les données d'adressage dans notre Système de gestion des adresses. Le programme Gestion de l'inventaire des adresses (« GIA ») a été mis en œuvre dans tous les postes de facteurs, permettant ainsi une mise à jour des renseignements sur les points de remise plus précise et plus rapide.

En 2011, l'établissement d'une culture axée sur la qualité sera une priorité absolue, de même que l'amélioration de la productivité et de la sécurité des employés et la garantie de la sécurité du courrier. Alors que l'entreprise met en branle sa campagne axée sur la qualité à l'échelle nationale, de nombreuses activités liées à la sécurité continueront d'être mises en œuvre pour compléter cette initiative. En plus d'équiper les boîtes aux lettres de nouvelles serrures haute sécurité, Postes Canada continuera à attirer l'attention des employés sur les problèmes qui nuisent à la sécurité du courrier de ses clients. Postes Canada collabore également avec les organismes d'application de la loi et les autres administrations postales pour traiter cette question importante.

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

Nos clients ruraux reçoivent leur courrier de différentes façons, y compris dans des boîtes aux lettres rurales (« BLR ») qui sont habituellement situées au bout de leur entrée. Ils représentent environ 5 % des 15 millions d'adresses canadiennes. En raison de la poursuite de l'urbanisation du pays, un plus grand nombre de véhicules roulent à des vitesses plus élevées sur les routes rurales, 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 réduisent 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 87 %. Environ 58 % du total de 843 000 BLR à l'échelle du pays ont été examinées jusqu'à présent. Au cours des prochaines années, nous estimons que les coûts liés à l'évaluation et à la résolution des problèmes en matière de santé et de sécurité aux BLR s'élèveront à 150 millions de dollars en charges d'exploitation et à 15 millions de dollars en investissements en immobilisations.

Afin de réduire le risque de microtraumatismes répétés, nous avons embauché, à la demande des FFRS, des assistants en ergonomie pour aider les facteurs ruraux à effectuer la livraison aux boîtes postales par la fenêtre du passager de leur véhicule. Nous avons terminé en 2010 un projet pilote sur les véhicules à conduite à droite pour lequel nous avons reçu des commentaires positifs de la part de nos volontaires. Nous évaluons la faisabilité de la mise en place de véhicules à conduite à droite, ainsi que son coût.

Le fait de tenir les parties intéressées au courant tout au long de l'évaluation de la sécurité de la livraison en milieu rural est un aspect très important et nécessaire de nos activités. Postes Canada suit un procédé des Services à la collectivité rigoureux. Ce procédé nous permet d'informer les membres du Parlement, les dirigeants municipaux et les clients quant aux évaluations de la sécurité menées dans leur collectivité et aux résultats obtenus. Nous leur demandons également leur avis sur des solutions possibles, telles que la sélection des emplacements pour des boîtes postales communautaires. Cette transparence est essentielle au succès de l'évaluation de la sécurité.

#### 4.8 Vente au détail

Les consommateurs et les entreprises au Canada comptent sur l'immense réseau de vente au détail de Postes Canada, qui regroupe près de 6 500 bureaux de poste. Le réseau est constitué de bureaux de poste gérés par la Société ainsi que de comptoirs gérés par des concessionnaires privés. Les comptoirs gérés par les concessionnaires ont beaucoup de succès; en effet, ils 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 comptoirs ruraux concessionnaires et bureaux de poste 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 est maintenu par l'entremise du procédé des Services à la collectivité. Ce procédé comprend une consultation ouverte des représentants fédéraux et municipaux pour veiller à ce que toutes les parties concernées connaissent les situations et puissent fournir leurs commentaires. Les décisions sont prises au cas par cas, et nous travaillons à trouver des solutions pratiques et satisfaisantes pour la collectivité en assurant un service viable.

À l'automne 2009, le gouvernement du Canada a créé le *Protocole du service postal canadien*. Selon le *Protocole du service*, Postes Canada doit consulter les clients et les collectivités touchés au moins un mois avant de décider de fermer, de déménager ou de regrouper des bureaux de poste de façon permanente. En 2010, Postes Canada a tenu des consultations sur le *Protocole du service* dans 12 bureaux de poste de la Société.

La stratégie de vente au détail a évolué en 2010. Bien que nous ayons continué à nous concentrer sur nos produits de base, nous avons aussi misé sur le système Point de service de la vente au détail pour lancer ou améliorer divers services et programmes.

Un service de validation de l'identité a été mis en œuvre pour BackCheck<sup>MC</sup>, le plus important fournisseur de services de vérifications préalables à l'emploi au Canada. Les clients qui se voient demander de remplir une vérification des antécédents BackCheck peuvent se rendre à un bureau de poste possédant une connexion Internet à haute vitesse pour remplir la demande ainsi que faire vérifier et balayer leur pièce d'identité.

Un nouveau service de gestion des numéros d'identification personnels (« NIP ») a été mis en œuvre, ce qui permet aux clients de modifier ou de réinitialiser le NIP de certaines cartes de crédit à puce en toute sécurité. Le service de gestion des NIP est offert dans tous les bureaux de poste dotés du système automatisé Point de service de la vente au détail. Ainsi, les clients des institutions financières qui se sont inscrites au service peuvent facilement gérer leur NIP gratuitement.

Le programme de carte-cadeau VISA a été mis à jour. Il offre désormais aux clients la flexibilité de choisir le montant qui convient à leur budget plutôt que de choisir entre trois montants fixes. Pendant le quatrième trimestre, le programme a été mis en œuvre dans plus de 3 000 bureaux de poste automatisés pour maximiser les ventes pendant la période des Fêtes.

MoneyGram<sup>MC</sup> a poursuivi sa croissance, à mesure qu'un nombre grandissant de bureaux de poste automatisés pouvaient offrir ce service de transfert de fonds électronique.

La clé du succès des programmes susmentionnés est la mise à profit du système Point de service de la vente au détail et la simplification de la transaction, ce qui réduit la formation à offrir aux commis des postes.

Parmi les autres améliorations apportées au système Point de service de la vente au détail en 2010, on retrouve l'écran du produit-vedette. Il vient appuyer notre nouvelle stratégie concernant les produits-vedettes qui consiste à promouvoir les bons produits au bon moment afin de permettre aux bureaux de poste d'optimiser leurs ventes. L'écran a connu un énorme succès puisqu'il permet à chaque bureau de poste de surveiller les résultats de ses efforts promotionnels. Par exemple, en étant produit-vedette, le programme de sollicitation dans les points de vente pour la santé mentale a permis d'amasser plus d'un million de dollars en dons pour la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale, ce qui représente une augmentation de plus de 60 % sur 12 mois.

En 2010, nous avons continué à nous concentrer sur l'amélioration de l'expérience de la clientèle en terminant la stabilisation du système automatisé Point de service de la vente au détail, en augmentant le nombre de visites dans nos bureaux de poste dans le cadre du Programme du client mystère (pour évaluer le rendement des commis des postes et examiner le marchandisage en magasin) et en mettant en œuvre un programme de gestion des territoires (pour veiller à ce que les bureaux de poste soient prêts à servir des clients efficacement).

Deux entrepôts de distribution de la vente au détail ont été fusionnés en août 2010, ce qui constitue une initiative de compression des coûts importante et devrait réduire les frais généraux d'environ un million de dollars par année lorsque la mise en œuvre et la stabilisation seront complètes en 2012.

En 2011, nous nous concentrerons toujours sur l'amélioration du rendement en magasin en continuant à miser sur le système Point de service de la vente au détail et à mettre l'accent sur la stratégie concernant les produits-vedettes.

## 4.9 Contrôles et procédures internes

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

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

Le président-directeur général et le chef des finances ont évalué l'efficacité des procédures et des contrôles de la Société en matière d'informations à divulguer, relativement à la préparation du Rapport de gestion et des états financiers consolidés. Ils ont conclu à l'efficacité conceptionnelle et opérationnelle des contrôles à cet égard au 31 décembre 2010.

### 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.

Le président-directeur général et le chef des finances de la Société canadienne des postes ont évalué l'efficacité des contrôles internes de la Société à l'égard de la présentation de l'information financière en date du 31 décembre 2010, conformément au cadre intégré de contrôle interne publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Selon cette évaluation, le président-directeur général et le chef des finances de la Société canadienne des postes ont déterminé que les contrôles internes de la Société à l'égard de la présentation de l'information financière sont efficaces en date du 31 décembre 2010. 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 2010.

## 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. Une approche intégrée et rigoureuse portant sur la gestion du risque de l'entreprise (« GRE ») a été mise en œuvre au sein de la Société. À mesure que l'industrie postale mondiale continue à vivre des changements structurels majeurs, le cadre de gestion des risques de l'entreprise permet à Postes Canada de comprendre et de gérer les risques les plus importants par rapport à ses activités. Une évaluation approfondie des risques et des contrôles de l'entreprise est menée chaque année, et les résultats qui en découlent sont communiqués deux fois par année à la haute direction et au Comité de vérification.



## 5.1 Définition du risque

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

## 5.2 Risques stratégiques

### Négociations collectives

La convention collective actuelle avec notre plus grand syndicat, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (« STTP »), n'offre pas à l'entreprise la flexibilité requise pour qu'elle puisse demeurer concurrentielle et s'adapter efficacement aux changements structurels apportés dans le secteur postal. Elle comporte un grand nombre de restrictions qui limitent la capacité de Postes Canada à changer. Les négociations avec le STTP ont été entamées à la fin de l'exercice 2010; la convention collective actuellement en vigueur a pris fin en janvier 2011.

#### *Atténuation du risque*

Postes Canada participe pleinement à la ronde de négociations en cours. Les propositions présentées au STTP visent à protéger la viabilité financière de Postes Canada tout en limitant les répercussions qu'auront ces changements sur les employés actuels. Les voies de communication directes ont été renforcées entre la direction et les employés syndiqués grâce, par exemple, aux visites au personnel de première ligne, qui sont effectuées pour veiller à ce que tous les employés comprennent bien la situation actuelle de l'entreprise.

### Importantes chutes des revenus

On prévoit depuis un certain temps l'érosion des revenus, plus particulièrement ceux générés par la poste aux lettres, car les expéditeurs abandonnent la poste au profit des canaux électroniques. Cette tendance touche les administrations postales à l'échelle mondiale et elle s'est amplifiée au cours des deux dernières années en raison de la crise économique mondiale qui a accéléré les déclinés des volumes dans tous les secteurs d'activité postaux de base. La modification de la *Loi sur la Société canadienne des postes* visant à retirer le « privilège exclusif » associé aux lettres à livrer à l'extérieur du Canada a été approuvée, ce qui a ouvert ce marché à la concurrence. Les demandes des nouveaux clients et l'intérêt accru envers les solutions de livraison électroniques signifient que la baisse des volumes de la poste aux lettres peut être gérée, mais non arrêtée. Le secteur Marketing direct est confronté aux risques que représente la substitution électronique puisque la publicité en ligne continue à croître rapidement. Le marché des colis doit également composer avec de plus grandes pressions liées aux tarifs, aux normes de livraison et à la technologie, puisque les chefs de file du marché ont réagi aux baisses de revenus en réduisant les prix. L'amélioration des capacités des principaux concurrents de Postes Canada et leur désir de prendre de l'expansion ont accru les pressions exercées sur la part de marché de la Société.

#### *Atténuation du risque*

Postes Canada continuera de répondre aux risques liés aux revenus grâce à une gestion prudente des coûts et à des investissements visant à améliorer les produits postaux de base afin de préserver leur valeur. 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.

### Capacité à élaborer une stratégie de diversification et de croissance des revenus

Les secteurs de base du courrier et des colis de Postes Canada font face à des pressions croissantes liées à la substitution électronique, aux décisions en matière de dépenses discrétionnaires des clients et à la concurrence. Même si nos efforts demeurent concentrés sur la croissance de nos activités dans ces secteurs postaux de base, nous devons tout de même explorer la possibilité d'accroître nos revenus à partir de nouvelles sources dans des marchés non traditionnels afin de maintenir un réseau de livraison croissant et de respecter notre mandat visant à desservir tous les Canadiens. Les questions des ressources, de l'innovation efficace et de la culture sont autant de défis importants que Postes Canada doit relever lorsqu'elle explore des occasions de croissance.

#### *Atténuation du risque*

En 2011, la Société concentrera ses efforts sur les occasions permettant d'accroître les revenus dans les marchés postaux traditionnels. Parallèlement, l'équipe de direction et le Conseil d'administration mettent davantage l'accent sur l'ajout de nouvelles sources de revenus. La Société élabore des initiatives de croissance, dont les premières sont en cours de mise en œuvre (p. ex. Le magasinier personnel de Postes Canada). Postes Canada élabore également une stratégie permettant d'accroître les revenus dans de nouveaux secteurs, afin d'avoir une longueur d'avance sur l'évolution à long terme des préférences des expéditeurs et des clients en ce qui a trait au courrier traditionnel.

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

Notre projet de renouvellement de l'infrastructure de grande envergure, soit le Programme de transformation postale, fournira un réseau du courrier traitable moderne et efficace qui sera crucial pour l'avenir de Postes Canada, afin que nous puissions maintenir le service et gérer les pressions qu'exerce la concurrence dans nos secteurs d'activité de base. Le plan de Transformation postale est vaste et complexe. Il existe des risques liés à la mise en œuvre de ce programme dans les délais fixés et conformément au budget établi, tout en réalisant les avantages prévus. 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*

Avec l'ouverture du nouvel établissement de Winnipeg, nous avons démontré que nous sommes capables de gérer la portée et l'ampleur d'un projet de grande envergure.

Il existe toujours des risques quant à la mise en œuvre du reste du projet dans tous les emplacements restants dans les délais prévus et conformément aux budgets établis, et ce, tout en réalisant les économies prévues et les autres avantages. Nous continuons à gérer ces risques grâce à des plans d'exécution détaillés, à une gestion intensive des projets et à un engagement actif envers le reste de l'entreprise pour nous assurer que les économies prévues peuvent être atteintes. Des rapports périodiques détaillés sont préparés chaque mois à l'intention des cadres supérieurs et du Conseil d'administration. Les mécanismes d'examen à l'interne comprennent le comité directeur du Programme de transformation postale et un procédé de gestion du risque rigoureux. Les répercussions sur les employés sont gérées grâce à des efforts considérables envers l'engagement des employés, notamment les consultations avec les syndicats et les employés, la formation et les améliorations importantes en matière de sécurité et d'ergonomie. De plus, une base de données intégrée pour le Modèle des avantages a été créée pour assurer le suivi des résultats prévus par rapport aux résultats réels liés aux avantages, afin de mettre l'accent sur les initiatives qui sont les plus essentielles et qui obtiennent le meilleur rendement du capital investi.

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

Le Régime de retraite de Postes Canada est principalement exposé aux deux risques suivants, qui sont instables par nature :

- 1) une baisse des taux d'actualisation 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.

Au 31 décembre 2010, selon la législation actuellement en vigueur et la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs, on estime que le Régime affiche un déficit sur le plan de la continuité d'environ 174 millions de dollars et un déficit de solvabilité d'environ 3 220<sup>4</sup> millions de dollars. Postes Canada, à titre de répondeur du Régime, est responsable du financement du déficit de solvabilité et du déficit sur le plan de la continuité et, en 2010, elle a commencé à verser des cotisations spéciales de solvabilité à ce régime. L'importance du Régime de retraite de Postes Canada et l'instabilité du financement représentent un risque constant pour le flux de trésorerie de la Société et la capacité de cette dernière à financer les investissements nécessaires en matière de modernisation et de croissance. *D'autres renseignements sont donnés à la section 6.5 – Régime de retraite de Postes Canada à la page 70.*

#### *Atténuation du risque*

De façon continue, 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. Toutes les décisions liées aux placements sont prises conformément à l'Énoncé des politiques et des procédures de placement du Régime de retraite de Postes Canada. Le Comité des pensions du Conseil d'administration examine ce document chaque année dans le cadre de son soutien aux responsabilités fiduciaires du Conseil d'administration, qui a pour devoir de surveiller les placements et la gestion du Régime de retraite de Postes Canada. Une étude de l'actif-passif a été menée en 2010. L'exposition au risque du Régime de retraite de Postes Canada fera l'objet d'un examen et d'une mise à jour dans le cadre de cette étude. La Société attend la mise en place de règlements qui définiront la façon d'utiliser une lettre de crédit pour réduire le montant de cotisations spéciales de solvabilité requises en raison du déficit de solvabilité du Régime de retraite de Postes Canada.

### **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. Le Programme de transformation postale abordera de nombreux problèmes liés à la sécurité grâce à la construction de nouveaux bâtiments, à l'installation du nouvel équipement et à la motorisation d'une plus grande partie du personnel de distribution. Des programmes ont été mis en œuvre pour améliorer la sécurité dans le cadre des livraisons rurales. La sécurité demeurera une priorité au cours de futures réorganisations des itinéraires pour tous les agents de livraison. *D'autres renseignements sont donnés à la section 4.4 – Santé et sécurité en milieu de travail à la page 61.*

<sup>4</sup>Le déficit de solvabilité fondé sur la juste valeur des actifs du régime se chiffre à environ 3 710 millions de dollars.

## Sécurité du courrier et protection des renseignements personnels

Les infractions à la sécurité liée au courrier traitable, à nos actifs et à nos installations sont des préoccupations de la plus haute importance pour Postes Canada, de même que la sécurité des employés et la protection des données commerciales et des renseignements concernant nos clients et nos employés. Tout incident qui compromet la sécurité des renseignements pourrait occasionner des difficultés pour les clients et nuire fortement à la bonne réputation de la Société.

### *Atténuation du risque*

Postes Canada continue d'assurer un suivi et de consacrer des ressources à la sécurité physique, à la sécurité électronique et à la protection de la vie privée. La Société diffuse des bulletins détaillés portant sur la sécurité et a établi des politiques et des directives claires sur la sécurité à l'intention de toute personne qui manipule le courrier, y compris les employés, les entrepreneurs et quiconque fait partie du réseau des concessionnaires agréés. De nombreuses mesures de sécurité physique et électronique sont en place pour protéger le courrier, les installations postales et les renseignements, notamment en ce qui a trait à la surveillance, au contrôle de l'accès et aux couches physiques de sécurité. La mise en place de boîtes aux lettres renforcées et de dispositifs sécurisés sur les réceptacles fait partie des investissements réalisés récemment en vue de renforcer la sécurité. Nous avons aussi amélioré les politiques et les procédures pour veiller à ce que chaque personne qui manipule le courrier possède l'autorisation de sécurité pertinente. 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. 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'infrastructure physique vieillissante de Postes Canada pourrait entraîner des carences de service et elle est certainement inadéquate pour répondre aux besoins futurs des clients. Ces carences pourraient également découler d'événements externes, y compris les conditions météorologiques, les pandémies, les pannes d'électricité ou les incendies. La Société doit également envisager la possibilité d'une perte d'accès à notre réseau électronique, qui comprend les renseignements des clients, causée par un acte de malveillance, tel qu'une attaque de vers ou de virus.

### *Atténuation du risque*

La Société gère ce risque pour le réseau physique par l'intermédiaire de son Programme de transformation postale, qui regroupe les améliorations majeures de l'infrastructure essentielle pour assurer la continuité des services postaux. La Société a préparé des plans de continuité des opérations pour faire face aux pannes d'équipement critiques, aux risques auxquels l'infrastructure électronique est exposée ainsi qu'à d'autres événements majeurs qui pourraient avoir diverses répercussions.

## 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. Elle se trouve confrontée à un problème actuel et à long terme. Nous nous attendons à ce que plus de la moitié des employés qui travaillent à temps plein quitteront la Société au cours des dix prochaines années en raison de départs à la retraite et de l'attrition normale. 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 gère activement les risques et les possibilités liés à l'attrition par la mise en place d'un cadre global de pratique exemplaire pour la planification stratégique de l'effectif. La Société accorde une importance accrue à l'engagement des employés et à l'environnement de travail, à l'image de marque en matière d'emploi et au recrutement, à la formation professionnelle et au perfectionnement des compétences, au développement du leadership, au transfert des connaissances et à la gestion des talents.

## Viabilité environnementale

En raison de la nature de notre réseau du courrier traitable, qui dépend des combustibles fossiles et des communications sur papier, Postes Canada est exposée aux préoccupations environnementales signalées par nos clients et notre actionnaire. Les mesures prises pour composer avec ces enjeux environnementaux peuvent comprendre la mise en place du programme Choix des consommateurs (dans le cadre duquel le client choisit de ne plus recevoir des articles de courrier), du règlement sur le retrait d'adresse ou d'un règlement sur les émissions de carbone, ou encore l'accélération du passage aux solutions électroniques. De telles mesures entraîneraient une baisse des volumes de courrier et une augmentation des coûts de livraison.

### *Atténuation du risque*

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. Postes Canada s'est engagée à inscrire tous les nouveaux projets de bâtiments au système de certification LEED (Système d'évaluation des bâtiments durables); au total, 15 projets de construction ont obtenu cette certification. Parmi ces projets, deux postes de facteurs ont été certifiés en janvier 2011. Postes Canada remplacera progressivement une partie de son parc de véhicules de livraison actuel par des véhicules plus petits et plus

éconergétiques. 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. Notre collaboration avec la International Post Corporation pour l'élaboration d'un système d'évaluation et de suivi environnemental nous a permis de surveiller nos propres émissions de gaz carbonique grâce à une série d'indicateurs mondialement reconnus pour notre industrie.

Purolator reste le chef de file du secteur en matière d'investissement dans des véhicules hybrides électriques (« VHE ») destinés à son parc de véhicules de livraison sur la voirie. En novembre 2010, Purolator a commandé 200 VHE de plus, doublant ainsi son parc de véhicules hybrides électriques, qui est le plus important parmi les entreprises de logistique en Amérique du Nord. Purolator s'est engagée à protéger et à préserver l'environnement et continue à chercher de nouvelles méthodes pour réduire les émissions de gaz à effet de serre grâce à de nouvelles technologies.

### 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 en 1983 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. À la suite d'une longue série d'audiences, la plainte a été rejetée par le Tribunal canadien des droits de la personne et la Cour d'appel fédérale. L'AFPC a par la suite déposé, le 23 avril 2010, une demande d'autorisation d'appel à la Cour suprême du Canada. Le 16 décembre 2010, la Cour suprême a accordé la permission d'appel. Le registraire de la Cour suprême a par la suite confirmé que l'audience d'appel aura lieu le 17 novembre 2011. Le coût potentiel estimé pour Postes Canada si l'AFPC a gain de cause s'élève à 175 millions de dollars. Toutefois, puisque Postes Canada juge qu'il n'est pas probable que le plaignant ait gain de cause, ce montant n'a pas été inscrit dans les états financiers consolidés.

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

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

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

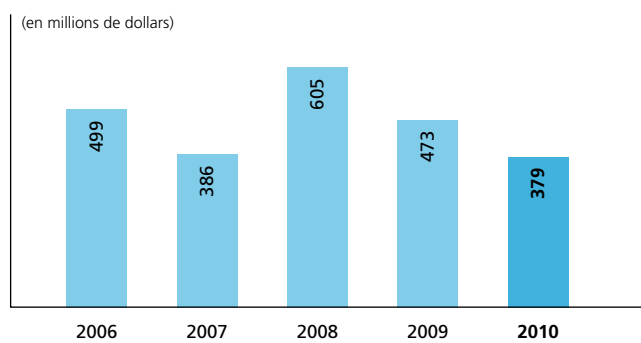
Le 18 décembre 2007, la société aérienne Canadian North a déposé une déclaration selon laquelle Postes Canada n'a pas respecté ses obligations quant à la prestation de services de transport aérien auprès des collectivités éloignées du Nord dans le cadre du

programme Aliments-poste. Le transporteur aérien réclame des dommages-intérêts de l'ordre de 75 millions de dollars, plus un million de dollars de dommages-intérêts punitifs. Les parties fixent actuellement les dates pour les interrogatoires préliminaires.

## 6 Liquidités et ressources en capital

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

### 6.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie



Postes Canada disposait de 379 millions de dollars au titre de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la fin de 2010, soit une baisse sur douze mois de 94 millions de dollars, principalement en raison des cotisations spéciales pour solvabilité du secteur Postes Canada versées aux régimes de retraite capitalisés par la Société.

(en millions de dollars)	2010	2009	Changement
Rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation	(41)	134	(175)

### 6.2 Activités d'exploitation

Les rentrées de fonds générées par les activités d'exploitation étaient négatives en 2010, représentant une baisse sur douze mois de 175 millions de dollars (principalement en raison d'une baisse de 177 millions de dollars du secteur Postes Canada). Le flux de trésorerie négatif était 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 de 485 millions de dollars dans le secteur Postes Canada. Plus de 400 millions de dollars de ces paiements étaient liés aux cotisations spéciales de solvabilité de l'employeur versées aux régimes de retraite capitalisés par la Société. Cette augmentation des paiements a été compensée en partie par la combinaison de produits d'exploitation plus élevés, de décaissements d'exploitation plus faibles et d'un remboursement des impôts sur les bénéfices en 2010.

### 6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)	2010	2009	Changement
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	1 025	343	682

Les sorties de fonds liées aux activités d'investissement ont augmenté de 682 millions de dollars en 2010, par rapport à 2009, ce qui est principalement attribuable à l'augmentation des placements à court terme de 637 millions de dollars pour gérer le produit découlant de l'émission obligataire à long terme de 1 milliard de dollars, effectuée par le secteur Postes Canada.

#### Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)	2010	2009	Changement
Postes Canada	394	372	22
Purolator	17	41	(24)
Logistique	3	4	(1)
Secteur Autre et intersectoriel	(3)	(5)	2
<b>Le Groupe Postes Canada</b>	<b>411</b>	<b>412</b>	<b>(1)</b>

Les acquisitions d'immobilisations du Groupe Postes Canada étaient stables comparativement à 2009, les augmentations sur douze mois dans le secteur Postes Canada ayant été compensées par une diminution des dépenses dans le secteur Purolator :

- Les acquisitions d'immobilisations du secteur Postes Canada se sont élevées à 394 millions de dollars en 2010, soit une augmentation sur douze mois de 22 millions de dollars, principalement attribuable à la mise en œuvre continue de la Transformation postale. En 2010, les acquisitions d'immobilisations liées à la Transformation postale ont augmenté de 77 millions de dollars par rapport à celles de l'exercice précédent, compensées par une diminution des dépenses dans d'autres secteurs d'activité.
- Les acquisitions d'immobilisation du secteur Purolator ont totalisé 17 millions de dollars en 2010, soit une baisse de 24 millions de dollars par rapport à 2009. 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 2010, les investissements de Purolator étaient axés sur la mise en œuvre de sa technologie axée sur les clients (conçue dans le cadre du projet de transformation Purolator 2010), la mise en œuvre des outils technologiques améliorés pour appuyer l'équipe des ventes, l'achèvement d'une nouvelle installation en Alberta et diverses initiatives en matière de santé et de sécurité.

### 6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)	2010	2009	Changement
Rentrées de fonds liées aux activités de financement	972	77	895

Les rentrées de fonds liées aux activités de financement ont augmenté de 895 millions de dollars en 2010 par rapport à 2009. Cette augmentation est principalement attribuable à une augmentation en 2010 de 965 millions de dollars des emprunts à long terme sous forme d'émission obligataire à long terme de 1 milliard de dollars du secteur Postes Canada. Cette augmentation a été compensée en partie par l'appui transitoire réduit reçu par le gouvernement du Canada pour aider à couvrir les coûts différentiels résultant de l'établissement du Régime de retraite de Postes Canada. Le financement de transition a pris fin au cours du premier trimestre de 2010.

### 6.5 Régime de retraite de Postes Canada

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

En octobre 2009, le ministre des Finances a présenté un projet de réforme portant sur le cadre législatif et réglementaire des régimes de retraite privés en vue de permettre aux répondants de régimes de mieux gérer leurs obligations en matière de capitalisation dans le cadre de l'ensemble de leurs activités commerciales et de réduire l'instabilité de la capitalisation. En juin 2010, un certain nombre de modifications réglementaires à la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* ont été publiées et sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2010. Elles comprennent :

- l'adoption d'une nouvelle norme aux fins de la détermination des exigences minimales de capitalisation liées à la solvabilité;
- l'introduction d'une marge de solvabilité en vertu de laquelle les exonérations de cotisations pour les répondants ne seraient permises que si la marge n'est pas respectée;
- la suppression des limites en ce qui a trait aux placements dans les ressources naturelles et l'immobilier.

De plus, le projet de loi C-9, qui a reçu la sanction royale le 12 juillet 2010, comporte plusieurs dispositions relatives aux régimes de retraite, comme l'utilisation de lettres de crédit permettant de remplacer les paiements de solvabilité de l'employeur jusqu'à concurrence de 15 % des actifs du régime et l'augmentation du seuil de l'excédent en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* pour le faire passer de 10 % à 25 %. Les dispositions réglementaires sur ces nouvelles mesures n'ont pas encore été mises au point.



La Société attend les dispositions réglementaires qui définiront de quelle manière la mesure liée aux lettres de crédit peut être utilisée pour réduire les cotisations spéciales de solvabilité pour les sociétés d'État. Cette mesure permettra ainsi aux répondants de régimes de recourir aux lettres de crédit pour s'acquitter des cotisations spéciales de solvabilité jusqu'à concurrence de 15 % des actifs du régime.

L'évaluation actuarielle du Régime de retraite de Postes Canada au 31 décembre 2009, déposée en mai 2010, selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs, a révélé un excédent sur le plan de la continuité de 568 millions de dollars et un déficit de solvabilité de 1 847<sup>5</sup> millions de dollars. La Société déposera le rapport d'évaluation actuarielle du Régime de retraite de Postes Canada au 31 décembre 2010, 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 2010, selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs, indique un déficit sur le plan de la continuité d'environ 174 millions de dollars et un déficit de solvabilité d'environ 3 220 millions de dollars<sup>6</sup>. Malgré un gain de 10,4 % des actifs du régime en 2010, 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.

Nos futures cotisations financières au Régime de retraite de Postes Canada dépendent des modifications des taux d'actualisation, des rendements réels de l'actif du régime et d'autres facteurs tels que les modifications des régimes. Les cotisations pour services rendus au régime à prestations déterminées en 2010 étaient de 321 millions de dollars par rapport à 269 millions de dollars en 2009. L'estimation du montant des cotisations pour services rendus en 2011 est d'environ 357 millions de dollars.

Les cotisations spéciales de solvabilité de l'employeur étaient de 425 millions de dollars en 2010 (aucune cotisation en 2009). Selon l'évaluation actuarielle attendue, les cotisations spéciales de solvabilité s'élèveront à environ 652 millions de dollars en 2011. Dans le cas où les mesures proposées relativement aux régimes de retraite entreraient en vigueur pour l'évaluation actuarielle en date du 31 décembre 2010, il se peut que la Société ait recours à une lettre de crédit pour s'acquitter partiellement des cotisations spéciales de solvabilité, jusqu'à concurrence du seuil proposé de 15 % des actifs du régime. L'utilisation d'une lettre de crédit permettrait de réduire les cotisations spéciales de solvabilité au Régime de retraite de Postes Canada en 2011. En consultation avec le ministre responsable de Postes Canada et le ministre des Finances, 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 le montant requis des cotisations spéciales de solvabilité.

<sup>5</sup>Le déficit de solvabilité fondé sur la juste valeur des actifs du régime se chiffre à environ 3 213 millions de dollars.

<sup>6</sup>Le déficit de solvabilité fondé sur la juste valeur des actifs du régime se chiffre à environ 3 710 millions de dollars.

Étant donné que de légers changements dans les taux d'actualisation peuvent avoir une incidence importante sur les résultats des évaluations actuarielles, la Société continuera de surveiller attentivement l'incidence des fluctuations des taux d'actualisation, le rendement des actifs du régime ainsi que les modifications à la législation se rapportant à la position financière du Régime de retraite de Postes Canada, tant sur le plan de la solvabilité que de la continuité du régime. Consulter la section 9.1 – Principales estimations comptables, à la page 86.

## 6.6 Liquidités et ressources en capital

Le Groupe Postes Canada gère un capital s'élevant à 3 358 millions de dollars composé des éléments suivants : avoir du Canada, dette à long terme et autres obligations financières à long terme.

Au 31 décembre (en millions de dollars)	2010	2009
Avoir du Canada	2 236	1 787
Dette à long terme	1 108	130
Autre obligation financière à long terme	14	16
<b>Total des capitaux</b>	<b>3 358</b>	<b>1 933</b>

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 son capital, notamment en fixant des objectifs généraux pour la Société. Plus précisément, tout en assurant l'essentiel du service postal et dans l'exercice de sa mission, la Société doit veiller à l'autofinancement de son exploitation en offrant un niveau de service qui réponde aux besoins de la population du Canada. Un nouveau cadre financier ayant pour objectif d'assurer l'autosuffisance financière de la Société a été établi en 2009.

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

### Liquidités

En 2010, les fonds accumulés et l'émission obligataire à long terme ont fourni les liquidités requises pour soutenir nos obligations financières et financer nos exigences en matière de capital ainsi que nos exigences stratégiques. Au début de l'exercice, Le Groupe Postes Canada affichait un montant de 886 millions de dollars en équivalents de trésorerie et en titres négociables (à l'exception des fonds réservés aux paiements d'avantages complémentaires de retraite) qui est passé à 1 461 millions de dollars à la fin de l'exercice. Cette augmentation tient compte du produit de l'émission d'obligations à long terme de 1 milliard de dollars, comme l'indique la section intitulée *Accès aux marchés financiers*.

Postes Canada a réservé des fonds qui serviront à verser les cotisations spéciales futures au Régime de retraite de Postes Canada ou qui 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 de la Société. Ces fonds réservés s'élevaient à 143 millions de dollars au début de l'exercice 2010, l'intégralité du montant ayant été utilisée au cours de l'année.

Comme l'indique la section 4.5 – Infrastructure – Postes Canada, à la page 62, nos projets d'investissements pour les cinq prochains exercices exigent des investissements en immobilisations corporelles d'environ 2,2 milliards de dollars, dont 1,2 milliard de dollars pour appuyer la Transformation postale et 1 milliard de dollars à l'appui des activités continues. Avec 1 385 millions de dollars de placements liquides illimités, disponibles à la fin de l'exercice 2010, et une autorisation d'emprunt à court terme de 250 millions de dollars, Postes Canada détient des liquidités suffisantes pour soutenir les activités au cours de 2011, y compris un coussin de sécurité adéquat en cas d'imprévus pour des fluctuations de fonds de roulement, des changements négatifs dans les résultats de l'entreprise ou des dépenses importantes non prévues.

### Accès aux marchés financiers

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

Les emprunts du Groupe Postes Canada s'élevaient à 1 108 millions de dollars au 31 décembre 2010. Au cours de l'exercice 2010, Postes Canada a effectué une émission d'obligations à long terme pour une valeur nominale de 1 milliard de dollars, répartis de la manière suivante : 500 millions de dollars en obligations à 30 ans ayant un taux d'intérêt de 4,36 % et 500 millions de dollars en obligations à 15 ans ayant un taux d'intérêt de 4,08 %. Le produit a effectivement capitalisé au préalable les besoins en matière de liquidité de 2011 pour la Transformation postale et a permis à la Société de bénéficier de taux d'intérêt à long terme proches des taux exceptionnellement bas. La détention d'emprunts importants constitue une nouvelle approche pour la Société. La Direction estime qu'elle peut subvenir à tous les 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 accédant aux marges de crédit, aux marchés financiers pour la dette à long terme ou le papier commercial ou aux solutions de financement spécialisées, notamment le crédit-bail.

Postes Canada a établi 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 les *Lignes directrices du ministre des Finances sur les emprunts des sociétés d'État sur le marché* et qui précisent les formulaires, les calendriers, les montants, les durées et les coûts d'emprunt prévus, et en vertu duquel les activités de financement de 2010 ont été entreprises.

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, au gouverneur 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.

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 2010. De ce montant, 51 millions de dollars ont été utilisés pour l'achat d'équipement. Les modalités des facilités de financement existantes des filiales pourraient limiter les prêts et les répartitions en amont pour la Société.

### Dividendes

La Société a versé par le passé à son actionnaire un dividende annuel de 40 % du bénéfice net consolidé de l'exercice précédent, conformément aux objectifs établis dans le cadre stratégique de 1998. Cependant, en raison des investissements de la Société, cette dernière n'a pas versé de dividende en 2009 en ce qui a trait aux bénéfices de 2008.

À la fin de 2009, le gouvernement du Canada a approuvé un nouveau cadre financier qui fait partie du Plan d'entreprise de 2010 à 2014 de Postes Canada. Ce cadre financier comprend un ratio dividendes/bénéfice de 0 % à 20 % du bénéfice net de l'exercice précédent pour 2010 à 2012 et un versement de dividende de 15 % à 20 % pour 2013 et 2014. Conformément à ce cadre financier, Postes Canada n'a pas versé de dividende en 2010 en ce qui a trait aux bénéfices de 2009. Le gouvernement du Canada a approuvé la proposition de la Société de ne pas verser de dividende en 2011.

Les dividendes versés au cours des cinq dernières années se sont chiffrés à 149 millions de dollars.

(en millions de dollars)	2010	2009	2008	2007	2006
Bénéfice net consolidé	439	281	90	54	119
Versement de dividende	0	0	22	47	80

## 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	2010				
	Disponibles à la vente	Détenus à des fins de transaction	Prêts et créances	Autres éléments de passif	Total
<b>Actif financier</b>					
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 7)	–	379	–	–	379
Titres négociables (note 7)	–	1 082	–	–	1 082
Créances (note 6)	–	–	628	–	628
Titres réservés (note 7)	499	–	–	–	499
	<b>499</b>	<b>1 461</b>	<b>628</b>		<b>2 588</b>
<b>Passif financier</b>					
Éléments ne portant pas intérêt* (note 6 c))	–	–	–	728	728
Obligations (note 14)	–	–	–	1 051	1 051
Autres emprunts à long terme (note 14)	–	–	–	57	57
				<b>1 836</b>	<b>1 836</b>

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

Nota : Les renvois aux notes indiquées ci-dessus se rapportent aux états financiers consolidés de la Société pour 2010.

Postes Canada fait face à divers risques liés aux instruments financiers. Les placements sont détenus pour leur liquidité ou à long terme, conformément aux politiques de placement de la Société. La Société ne conclut ni n'échange d'instruments financiers, y compris les instruments financiers dérivés, à des fins spéculatives.

### 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 les prix des 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, 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 neuf ans au 31 décembre 2010 (six ans en 2009).

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 de 42 millions de dollars, ce qui a une incidence importante sur la juste valeur des placements de la Société au 31 décembre 2010. 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 1 108 millions de dollars (130 millions de dollars en 2009) comprend des titres de créance à taux fixe sans options de remboursement anticipé et des obligations découlant des contrats de location-acquisition. L'importante augmentation de la dette à long terme est attribuable à l'émission d'obligations dont le montant total en principal est de 1 milliard de dollars et qui servent au financement de la Transformation postale.

#### b) Risque lié au change

L'exposition de la Société au risque lié au change provient principalement des règlements internationaux conclus avec les administrations postales étrangères et du remboursement des mandats-poste libellés en devises étrangères. L'obligation de règlement de la Société avec les administrations postales

étrangères est libellée en droits de tirage spéciaux – un panier de monnaies comprenant le dollar américain, le yen japonais, la livre sterling et l'euro, tandis que les paiements sont généralement libellés en dollars américains. 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 les autres variables étant maintenues au niveau actuel, aurait augmenté ou diminué de 5 millions de dollars. L'exposition à d'autres devises n'a pas d'incidence importante sur le bénéfice net. Les pertes de change nettes comprises dans les bénéfices ont totalisé 4 millions de dollars en 2010 (5 millions de dollars en 2009).

### **c) Risque lié aux marchandises**

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

### **Risque de crédit**

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

Le risque de crédit provient des placements dans des sociétés et des institutions financières ainsi que 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.

La Société réduit son risque de crédit associé aux placements en effectuant ses placements auprès d'émetteurs qui répondent à des critères de placement et en imposant un plafond 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 du Dominion Bond Rating Service (le « DBRS ») de R1 (moyen) pour les placements à court terme et de A pour les placements à long terme. La Société examine régulièrement les cotes de solvabilité des émetteurs auprès desquels elle détient des placements; elle vend ses placements dans un délai précis lorsque la cote de solvabilité de l'émetteur tombe en dessous des niveaux acceptables. En 2010, aucune perte de valeur des placements n'a été comptabilisée au cours de l'exercice (des pertes de 2 millions de dollars ont été comptabilisées en 2009). *Consulter la note 6 b) afférente aux états financiers consolidés à la page 125.*

Le risque de crédit associé aux créances de clients grossistes et commerciaux est atténué par l'importante clientèle de la Société, qui englobe sensiblement tous les secteurs d'activité au Canada. La Société applique 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 accordé, lorsqu'elle le juge nécessaire. La Société contrôle les comptes débiteurs en ce qui a trait à ces limites de crédit et à l'ancienneté des factures impayées. Elle établit une provision générale pour créances douteuses pour tenir compte de la valeur de réalisation estimative des créances. Une provision générale est établie selon les résultats antérieurs et les arriérés des créanciers douteux, 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 créances des administrations postales étrangères, autres que le USPS, est généralement atténué par la compensation des comptes à payer aux administrations postales étrangères (au cas par cas pour chaque pays), conformément aux dispositions de l'Union postale universelle. Les comptes à payer au USPS et à recevoir de celui-ci sont réglés indépendamment en vertu d'une entente bilatérale conclue entre la Société canadienne des postes et le USPS. Les estimations des comptes débiteurs et créditeurs, notamment les paiements provisionnels mensuels, sont fondées sur des données statistiques relatives au poids et au nombre d'articles échangés 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.

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

Au cours de l'exercice, la Société a cédé du papier commercial adossé à des actifs (PCAA) non bancaires d'une valeur comptable de 20 millions de dollars (et d'une valeur nominale de 38 millions de dollars) et comptabilisé un gain de 3 millions de dollars. La Société détenait diverses catégories de billets du VAC 2 qu'elle avait reçus lors de la restructuration des programmes de PCAA en vertu de l'Accord de Montréal. La Société ne détient plus de PCAA.

### **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. 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. *Les liquidités sont expliquées davantage à la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 71.*

## 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 14 et 17 afférentes aux états financiers consolidés, aux pages 141 et 144 respectivement.

(en millions de dollars)	Total	Moins de 1 an	De 1 à 3 ans	De 3 à 5 ans	Plus de 5 ans
Obligations*	1 055	–	–	–	1 055
Intérêts sur les obligations	992	48	96	96	752
Obligations locatives	63	16	23	18	6
Contrats de location-exploitation**	730	139	219	129	243
Obligations contractuelles de la Transformation postale***	284	184	100	–	–
<b>Total</b>	<b>3 124</b>	<b>387</b>	<b>438</b>	<b>243</b>	<b>2 056</b>

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

\*\* Les contrats de location-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 apparentés

Tel qu'il est décrit dans la note 20 afférente aux états financiers consolidés à la page 147, 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 comptabilisé 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 comptabilisé dans nos états financiers consolidés à ce sujet.



## 7 Situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2009

(en millions de dollars)

ACTIF	2010	2009	Changement	%	Explication du changement
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 7)	379	473	(94)	(19,7) %	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 69.
Titres négociables (note 7)	1 082	270	812	300,5 %	Attribuable à l'investissement de fonds liquides reçu de l'émission obligataire à long terme de 1 milliard de dollars de Postes Canada.
Créances	628	584	44	7,6 %	Principalement attribuable aux créances augmentées pour Postes Canada et Purolator.
Impôts à recouvrer	139	69	70	102,5 %	Principalement attribuable à un remboursement prévu généré par le report rétrospectif d'une perte pour Postes Canada.
Charges payées d'avance	72	76	(4)	(5,2) %	Principalement attribuable à une diminution des stocks pour Postes Canada.
Tranche à court terme de l'actif d'impôts futurs (note 9)	26	25	1	4,1 %	Principalement attribuable à l'augmentation nette des écarts temporaires entre les provisions et les éléments de passif à court terme de Postes Canada.
<b>Total de l'actif à court terme</b>	<b>2 326</b>	<b>1 497</b>	<b>829</b>	<b>55,5 %</b>	
Titres réservés (note 7)	499	654	(155)	(23,8) %	Principalement attribuable à la réduction de 143 millions de dollars de liquidités soumises à restrictions à l'interne afin de financer les paiements de solvabilité pour le régime de retraite ainsi que les activités du Programme de transformation postale.
Immobilisations corporelles (note 10)	2 210	2 047	163	8,0 %	Principalement des acquisitions d'immobilisations de Postes Canada pour le Programme de transformation postale et le renouvellement en plus de l'amortissement.
Immobilisations incorporelles (note 10)	161	169	(8)	(5,1) %	Principalement attribuable à l'amortissement des biens logiciels dépassant les acquisitions.
Actifs au titre des prestations constituées des régimes de retraite (note 11)	2 063	1 335	728	54,5 %	Principalement attribuable aux cotisations de l'employeur au régime de retraite comprenant plus de 400 millions de dollars de cotisations spéciales de solvabilité de l'employeur.
Actifs d'impôts futurs (note 9)	204	179	25	14,0 %	L'augmentation nette comporte principalement deux volets : une diminution des écarts temporaires quant aux immobilisations, aux obligations au titre des avantages sociaux futurs et aux actifs du Régime de retraite de Postes Canada, compensée par la constatation des écarts temporaires qui n'avaient pas été constatés auparavant.
Écart d'acquisition (note 12)	125	125	(0)	(0,1) %	Aucun changement.
Autres actifs (note 13)	12	23	(11)	(49,8) %	Attribuable principalement à une diminution des actifs disponibles à la vente et à la vente de papiers commerciaux adossés à des actifs.
<b>Total de l'actif</b>	<b>7 600</b>	<b>6 029</b>	<b>1 571</b>	<b>26,0 %</b>	

## 7 Situation financière (suite)

(en millions de dollars)

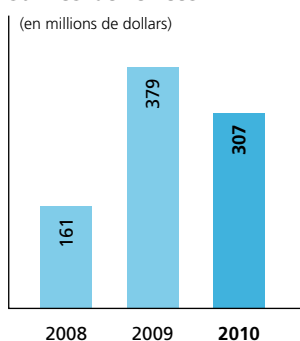
PASSIF ET AVOIR	2010	2009	Changement	%	Explication du changement
Créditeurs et charges à payer	459	413	46	11,2 %	Principalement attribuable à l'augmentation des créiteurs clients et des taxes de vente à payer en raison de l'introduction en 2010 de la taxe de vente harmonisée en Ontario et en Colombie-Britannique.
Salaires et avantages sociaux à payer	576	575	1	0,1 %	Principalement attribuable au paiement des coûts de réorganisation de 2009, compensé en partie par l'augmentation des salaires à payer pour le délai moyen de règlement.
Impôts à payer	0	2	(2)	(81,1) %	Principalement attribuable à la baisse nette des impôts à payer par Innovaposte.
Produits reportés	120	142	(22)	(15,4) %	Principalement attribuable à une diminution du nombre de paiements préalables des services par les clients (Postes Canada) et à la diminution des produits reportés (Groupe SCI).
Mandats-poste en circulation	41	37	4	10,0 %	Augmentation du nombre de mandats-poste émis et en circulation.
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an (note 14)	13	10	3	31,3 %	Principalement attribuable au remboursement de capital par une filiale pour un contrat de location-acquisition.
<b>Total du passif à court terme</b>	<b>1 209</b>	<b>1 179</b>	<b>30</b>	<b>2,6 %</b>	
Dette à long terme (note 14)	1 095	120	975	809,5 %	Principalement attribuable à l'émission obligataire à long terme de 1 milliard de dollars de Postes Canada.
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (note 11)	2 950	2 835	115	4,0 %	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 9)	40	36	4	12,6 %	Principalement attribuable aux augmentations liées aux écarts temporaires des paiements d'avantages sociaux courus et des immobilisations de Purolator.
Autres passifs à long terme	37	43	(6)	(13,5) %	Principalement attribuable à l'amortissement des avantages incitatifs reportés (Postes Canada) et à une réduction des autres passifs à long terme de Purolator.
<b>Total du passif</b>	<b>5 331</b>	<b>4 213</b>	<b>1 118</b>	<b>26,5 %</b>	
Part des actionnaires sans contrôle	33	29	4	10,5 %	Intérêts minoritaires sur le bénéfice net de Purolator.
Avoir du Canada	2 236	1 787	449	25,1 %	Bénéfice net consolidé de 439 millions de dollars provenant principalement de Postes Canada et de Purolator et montant de 10 millions de dollars provenant d'autres éléments du résultat étendu liés aux gains non réalisés provenant de Postes Canada.
<b>Total du passif et de l'avoir du Canada</b>	<b>7 600</b>	<b>6 029</b>	<b>1 571</b>	<b>26,0 %</b>	

## 8 Résultats d'exploitation

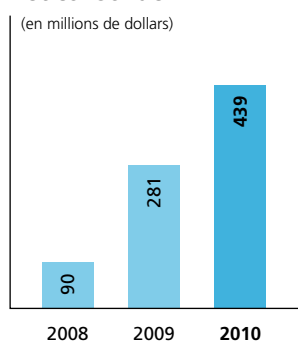
Examen détaillé de notre rendement financier en 2010

### 8.1 Tendances consolidées

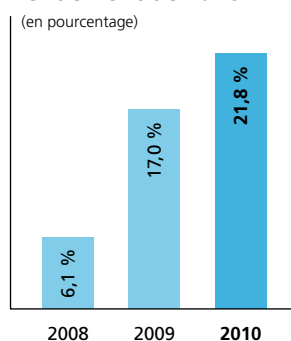
#### Bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices



#### Bénéfice net consolidé



#### Rendement de l'avoir



### 8.2 Résultats d'exploitation consolidés

#### État consolidé des résultats

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2010	2009	Changement	%
Produits d'exploitation	7 453	7 312	141	1,9 %*
Charges d'exploitation	7 138	6 955	183	2,6 %
Bénéfice d'exploitation	315	357	(42)	(11,7) %
Produits (charges) hors exploitation	(8)	22	(30)	(138,0) %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	307	379	(72)	(19,0) %
Charge d'impôts sur les bénéfices	(136)	95	(231)	(243,6) %
Part des actionnaires sans contrôle	4	3	1	19,5 %
Bénéfice net	439	281	158	56,3 %
Rendement de l'avoir	21,8 %	17,0 %	4,8 %	

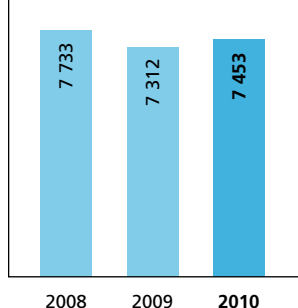
\*Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

Le Groupe Postes Canada a enregistré un bénéfice net consolidé de 439 millions de dollars en 2010, soit une augmentation de 158 millions de dollars par rapport à 2009. L'augmentation du bénéfice net est principalement attribuable à une économie d'impôts hors caisse enregistrée dans le secteur Postes Canada, en grande partie imputable à l'inscription d'une provision pour moins-value de 768 millions de dollars, et donc de la constatation de l'actif d'impôts futurs qui n'avait pas été constaté auparavant.

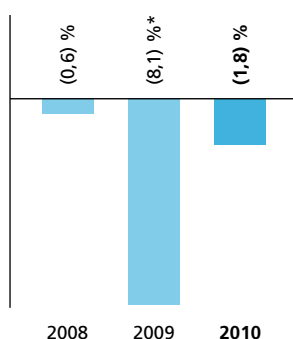
## Produits d'exploitation consolidés

### Produits d'exploitation

(en millions de dollars)



### Croissance du volume



\*En 2010, un changement de méthode comptable a été apporté pour le secteur Postes Canada. Les résultats de 2009 ont été recalculés afin de pouvoir les comparer à ceux de 2010. Si les résultats de 2008 avaient été recalculés, le pourcentage de variation du volume en 2009 aurait été de (7,6) %.

Les produits d'exploitation ont augmenté de 141 millions de dollars, soit 1,9 %, en 2010, par rapport à 2009. Les détails des produits d'exploitation sont présentés ci-après par secteur.

### Charges d'exploitation consolidées

Les charges d'exploitation ont augmenté de 183 millions de dollars, soit 2,6 %, par rapport à 2009, ce qui est en grande partie attribuable à l'augmentation des coûts des avantages sociaux futurs dans le secteur Postes Canada, compensée par des activités visant la compression des coûts dans l'ensemble du Groupe Postes Canada.

### Produits (charges) hors exploitation consolidés

Les charges hors exploitation ont augmenté de 30 millions de dollars par rapport à 2009, ce qui est principalement attribuable à une charge d'intérêts courus sur l'émission obligataire à long terme de 1 milliard de dollars dans le secteur Postes Canada.

### Charges d'impôts sur les bénéfices consolidées

Les charges d'impôts sur les bénéfices consolidées ont diminué de 231 millions de dollars par rapport à 2009, ce qui est en grande partie attribuable à une économie d'impôts réalisée dans le secteur Postes Canada.

## 8.3 Résultats d'exploitation par secteur

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

(en millions de dollars)	2010	2009	2008	2007	2006
Postes Canada	233	319	66	78	99
Purolator	72	53	91	84	69
Logistique	11	9	13	6	(1)
Innovaposte	18	15	15	8	2
Intersectoriel et non réparti	(27)	(17)	(24)	(16)	(3)
<b>Le Groupe Postes Canada</b>	<b>307</b>	<b>379</b>	<b>161</b>	<b>160</b>	<b>166</b>

Les détails des résultats d'exploitation sont présentés ci-après par secteur.

## 8.4 Secteur Postes Canada

La contribution du secteur Postes Canada aux résultats consolidés s'élève à 233 millions de dollars à titre de bénéfices avant charge d'impôts sur les bénéfices, ce qui représente une diminution de 86 millions de dollars par rapport à 2009. La chute des bénéfices était principalement attribuable à une augmentation des coûts au titre des avantages sociaux futurs, ce qui compense les activités visant la compression des coûts.

Les produits d'exploitation ont connu une légère augmentation en 2010 par rapport à 2009, le taux de la croissance des revenus se chiffrant à 1,5 %, soit une amélioration marquée en comparaison de la baisse des produits de 4 % affichée en 2009, par rapport à 2008.

L'augmentation des charges d'exploitation était principalement attribuable aux coûts au titre des avantages sociaux futurs qui ont augmenté de 47,2 % par rapport à 2009, laquelle est liée en grande partie à une diminution du taux d'actualisation à des fins comptables.

La chute des bénéfices hors exploitation était principalement attribuable à une charge d'intérêts courus sur notre nouvelle émission obligataire à long terme de 1 milliard de dollars.

## Postes Canada – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2010	2009	Changement	%
Produits d'exploitation	5 929	5 840	89	1,5 %*
Charges d'exploitation	5 719	5 560	159	2,9 %
Bénéfice d'exploitation	210	280	(70)	(25,2) %
Produits (charges) hors exploitation	23	39	(16)	(40,3) %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	233	319	(86)	(26,9) %

\* Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

### Produits d'exploitation

Postes Canada a généré des produits d'exploitation de 5 929 millions de dollars en 2010, ce qui représente une augmentation de 89 millions de dollars, soit 1,5 %, par rapport à 2009. Les volumes des secteurs Courrier transactionnel et Colis ont connu une baisse, tandis que ceux du secteur Marketing direct sont demeurés stables. Toutes les gammes de produits ont enregistré une hausse de revenus principalement en raison des majorations tarifaires. La hausse des revenus de 89 millions de dollars comprend une augmentation de 30 millions de dollars pour le secteur Courrier transactionnel, de 7 millions de dollars pour le secteur Colis, de 47 millions de dollars pour le secteur Marketing direct et de 5 millions de dollars pour les autres services.

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

	Produits (en millions de dollars / pourcentage rajusté selon le nombre de jours commerciaux)				Volume (en millions d'articles / pourcentage rajusté selon le nombre de jours commerciaux)				
	2010	2009	Changement	%	2010	2009	Changement	%	
<b>Courrier transactionnel</b>									
Poste-lettres du régime intérieur	2 836	2 798	38	1,4 %	4 449	4 657	(208)	(4,5) %	
Poste aux lettres de départ	177	184	(7)	(3,7) %	127	134	(7)	(5,3) %	
Poste aux lettres d'arrivée	118	124	(6)	(4,5) %	261	246	15	6,2 %	
Autres	47	42	5	11,8 %	–	–	–	–	
Total – Courrier transactionnel	3 178	3 148	30	1,0 %	4 837	5 037	(200)	(4,0) %	
<b>Colis</b>									
Colis du régime intérieur	899	888	11	1,2 %	97	102	(5)	(4,7) %	
Colis de départ	196	193	3	1,6 %	12	13	(1)	(6,9) %	
Colis d'arrivée	138	140	(2)	(1,6) %	34	33	1	4,7 %	
Autres	42	47	(5)	(10,8) %	–	–	–	–	
Total – Colis	1 275	1 268	7	0,5 %	143	148	(5)	(2,8) %	
<b>Marketing direct</b>									
Médiaposte avec adresse	600	569	31	5,4 %	1 327	1 301	26	2,0 %	
Médiaposte sans adresse	399	380	19	4,9 %	3 652	3 640	12	0,3 %	
Poste-publications <sup>MC</sup>	254	259	(5)	(1,8) %	445	471	(26)	(5,5) %	
Correspondance-réponse d'affaires <sup>MC</sup> et autre courrier	31	32	(1)	(4,5) %	33	37	(4)	(11,0) %	
Autres	71	68	3	5,2 %	–	–	–	–	
Total – Marketing direct	1 355	1 308	47	3,6 %	5 457	5 449	8	0,1 %	
Autres revenus	121	116	5	4,1 %	–	–	–	–	
Total	5 929	5 840	89	1,5 %	10 437	10 634	(197)	(1,8) %	



### **Courrier transactionnel**

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Courrier transactionnel en 2010, lesquels se chiffrent à 3 178 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : Poste-lettres du régime intérieur (2 836 millions de dollars), Poste aux lettres de départ (177 millions de dollars), Poste aux lettres d'arrivée (118 millions de dollars) et autres (47 millions de dollars).

Le total des produits pour ce secteur en 2010 était supérieur de 30 millions de dollars à celui de 2009. Cette croissance des produits représente une augmentation sur 12 mois de 1,0 %. La hausse des revenus est attribuable à une augmentation du revenu moyen par article de 5,1 %; elle a été partiellement compensée par une réduction des volumes de 4,0 %. 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 du régime intérieur ont augmenté de 38 millions de dollars, soit 1,4 %, par rapport à 2009. Cette hausse des revenus est principalement attribuable à une augmentation du revenu moyen par article de 6,1 %, ce qui est partiellement compensé par des baisses de volumes de 4,5 %. Les volumes de la vente au détail ont enregistré une baisse radicale de 9,5 %, tandis que les volumes du service Poste-lettres des entreprises ont connu une baisse de 3,3 %.
- Les revenus du service Poste aux lettres de départ (revenus liés à l'affranchissement recueillis auprès des clients du régime intérieur pour le courrier destiné à d'autres administrations postales) ont chuté de 7 millions de dollars, soit 3,7 %, par rapport à l'exercice précédent. Le déclin des revenus est attribuable à une réduction des volumes de 5,3 %, laquelle a été partiellement compensée par une augmentation de 1,7 % du revenu moyen par article. La principale raison du déclin des revenus est une réduction sur 12 mois de 8 millions de dollars des revenus de la vente au détail, en raison d'une baisse de volumes de 13,9 %.
- Les revenus du service Poste aux lettres d'arrivée (revenus liés à l'affranchissement recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leur courrier au Canada) étaient inférieurs de 6 millions de dollars, soit 4,5 %, à ceux de 2009. Un taux de change étranger en déclin a plus que contrebalancé une augmentation des volumes de 6,2 %, soit 15 millions d'articles.
- Les revenus des autres services du secteur Courrier transactionnel ont connu une hausse de 5 millions de dollars, soit 11,8 %, par rapport à 2009.

### **Colis**

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Colis en 2010, lesquels se chiffrent à 1 275 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : colis du régime intérieur (899 millions de dollars), colis de départ (196 millions de dollars), colis d'arrivée (138 millions de dollars) et autres (42 millions de dollars).

Le total des produits générés par ce secteur a grimpé de 7 millions de dollars, soit 0,5 %, par rapport à celui de 2009. Cette hausse de revenus est attribuable à une augmentation du revenu moyen par article de 4,4 %, contrebalancée en partie par une baisse des volumes de 2,8 %. Les changements d'un exercice à l'autre sont expliqués ci-dessous par catégorie de produits :

- Les revenus générés par les colis du régime intérieur ont augmenté de 11 millions de dollars, soit 1,2 %, par rapport à 2009. Cette hausse de revenus est attribuable à une augmentation du revenu moyen par article de 6,2 %, ce qui a compensé les déclinés de volume de 4,7 %. L'environnement concurrentiel et la situation économique difficiles, de même qu'un marché changeant pour un grand nombre d'industries (téléchargements de musique et de livres), ont entraîné une érosion des volumes d'articles Colis accélérés et Xpresspost.
- Les revenus des colis de départ (revenus liés à l'affranchissement recueillis auprès de clients du régime intérieur pour les colis à destination d'autres administrations postales) ont progressé de 3 millions de dollars, soit 1,6 %, en raison d'une nouvelle initiative sur les colis à destination des États-Unis offrant des services plus rapides, avec plus d'options, à un tarif plus élevé. La hausse des revenus a compensé une baisse des volumes de 6,9 %.
- Les revenus liés aux colis d'arrivée (revenus liés à l'affranchissement recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leurs colis au Canada) ont diminué de 2 millions de dollars, soit 1,6 %. Même si les volumes d'articles d'arrivée ont augmenté de 4,7 % par rapport à l'exercice précédent, les gains au chapitre des revenus ont été plus que contrebalancés par l'incidence d'un taux de change étranger en déclin.
- Les revenus des autres services ont connu une baisse de 5 millions de dollars, soit 10,8 %, par rapport à 2009.

### Marketing direct

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Marketing direct en 2010, lesquels se chiffrent à 1 355 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : Médiaposte avec adresse (600 millions de dollars), Médiaposte sans adresse (399 millions de dollars), Poste-publications (254 millions de dollars), Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier (31 millions de dollars), et autres (71 millions de dollars).

Les revenus générés par le secteur Marketing direct en 2010 ont augmenté de 47 millions de dollars, soit 3,6 %, par rapport à l'exercice précédent. La hausse des revenus était principalement attribuable à une augmentation de 3,2 % du revenu moyen par article. Dans l'ensemble, les volumes sont demeurés essentiellement inchangés, ayant enregistré un gain de 0,1 % par rapport à 2009. 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 montré des signes de reprise au cours de la seconde moitié de 2010, affichant une hausse de 31 millions de dollars, soit 5,4 %, pour l'année. Cette reprise était attribuable à une augmentation du revenu moyen par article de 3,2 % et des volumes de 2,0 %.
- Les revenus du service Médiaposte sans adresse ont augmenté de 19 millions de dollars, soit 4,9 %, par rapport à l'exercice précédent. La croissance des revenus est principalement attribuable à une augmentation de 4,5 % du revenu moyen par article. Les volumes sont demeurés essentiellement inchangés avec une augmentation négligeable de 0,3 %.
- Les revenus générés par le service Poste-publications ont diminué de 5 millions de dollars, soit 1,8 %, par rapport à l'exercice précédent. Ce déclin des revenus était attribuable à une baisse des volumes de 5,5 %, laquelle a été partiellement compensée par une augmentation de 4,0 % du revenu moyen par article.
- Les revenus et les volumes de la catégorie Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier ont régressé de 4,5 % et de 11,0 % respectivement.
- Les autres revenus du secteur Marketing direct ont chuté de 3 millions de dollars, soit 5,2 %, par rapport à 2009.

### Autres produits

Les autres produits ont augmenté de 5 millions de dollars, soit 4,1 %, en 2010 par rapport à 2009. La hausse du dollar canadien s'est traduite par une perte sur devises étrangères de 3 millions de dollars provenant de règlements avec des administrations postales étrangères (comparativement à une perte sur devises étrangères de 5 millions de dollars en 2009).

### Charges d'exploitation

En 2010, les charges d'exploitation du secteur Postes Canada se sont chiffrées à 5 719 millions de dollars, soit une augmentation de 159 millions de dollars ou de 2,9 % par rapport à l'exercice précédent.

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2010	2009	Changement	%
Main-d'œuvre	3 238	3 294	(56)	(1,7) %
Avantages sociaux	680	462	218	47,2 %
Total de la main-d'œuvre et des avantages sociaux	3 918	3 756	162	4,3 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	856	872	(16)	(1,8) %
Installations	221	219	2	1,4 %
Amortissement	219	196	23	11,4 %
Vente, administration et autres	505	517	(12)	(2,4) %
Total	5 719	5 560	159	2,9 %

Afin de contrôler la hausse des coûts et d'assurer la santé à long terme du système postal pour les Canadiens, Postes Canada a mis en place trois stratégies de gestion des coûts structurels en 2010, qui sont présentées ci-après.

En mars 2010, Postes Canada a annoncé une restructuration des opérations de ses Centres de contact avec la clientèle dans tout le pays. Plus précisément, Postes Canada a mis en œuvre un plan visant l'impartition d'une partie des activités de ses centres d'appels à un fournisseur de services du secteur privé, étant donné que les services actuels à l'interne coûtent beaucoup plus que ceux dans le secteur privé et que cette façon de faire n'est pas viable. Postes Canada s'engage toujours à desservir tous ses clients et travaillera étroitement avec le nouveau fournisseur de services pour s'assurer que le niveau de service demeure intact.

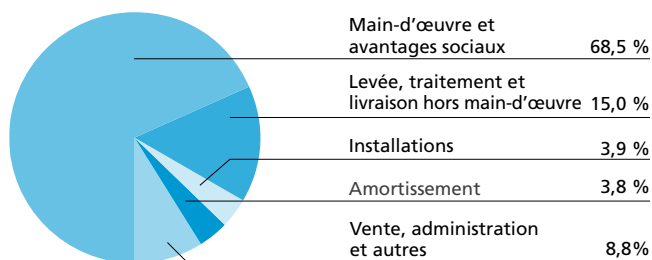
En avril 2010, Postes Canada a annoncé une série de changements opérationnels pour son réseau, vu la nécessité d'agir à la suite de déclin des volumes de la poste aux lettres. Afin de tirer profit de la capacité existante à l'échelle du réseau et d'augmenter la productivité, on a procédé au réaligement des opérations des établissements de traitement du courrier à Kitchener, à Victoria et à Moncton :

- Le traitement des articles Médiaposte et des colis a été transféré de Kitchener à l'établissement de traitement du courrier du CPA (centre principal d'acheminement du courrier).
- Le traitement des articles poste aux lettres et Médiaposte a été transféré de Victoria à l'établissement de traitement du courrier de Vancouver.
- Le traitement du courrier des boîtes aux lettres publiques a été transféré de Moncton à Saint John.

Enfin, pour réduire ses coûts de main-d'œuvre et demeurer rentable, Postes Canada a mis en place un nouveau modèle organisationnel pour la collecte et la livraison du courrier qui comprenait une réorganisation importante au niveau des emplois représentés par l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC). À la suite de discussions avec l'AOPC, le rapport employés-superviseurs a été rééquilibré afin de normaliser l'étendue des responsabilités et le nombre de postes de supervision a été réduit.

Le graphique suivant montre la répartition des catégories de charges, exprimées en pourcentage du total des charges d'exploitation. Les charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages sociaux représentent 68,5 % du total des charges d'exploitation, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre de nos activités.

### Charges d'exploitation – 2010



Charges d'exploitation	2010	2009	2008
Main-d'œuvre et avantages sociaux	68,5 %	67,6 %	67,4 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	15,0 %	15,7 %	15,4 %
Installations	3,9 %	3,9 %	3,6 %
Amortissement	3,8 %	3,5 %	3,1 %
Vente, administration et autres	8,8 %	9,3 %	10,5 %

### Main-d'œuvre

Les charges liées à la main-d'œuvre ont baissé de 56 millions de dollars, soit 1,7 %, par rapport à 2009, malgré les augmentations salariales régulières. Cette réduction peut être expliquée par les programmes de compression des coûts mis en place depuis 2008, qui ont réalisé des économies importantes en raison de la baisse de la main-d'œuvre indirecte et des améliorations de la productivité qui ont entraîné une diminution des heures payées. Le nombre d'employés cadres et exempts a été réduit de 7 % en 2010.

### Avantages sociaux

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2010	2009	Changement	%
Prestations de retraite	45	(126)	171	136,1 %
Prestations de soins de santé des retraités	131	138	(7)	(5,3) %
Autres avantages sociaux futurs	110	86	24	28,7 %
Intérêts sur les actifs réservés	(23)	(7)	(16)	(241,5) %
Financement de transition	(13)	(56)	43	77,8 %
<b>Total des avantages sociaux futurs</b>	<b>250</b>	<b>35</b>	<b>215</b>	<b>623,7 %</b>
Avantages sociaux des employés actifs	418	425	(7)	(1,6) %
Autres	12	2	10	401,4 %
<b>Charges nettes au titre des avantages sociaux</b>	<b>680</b>	<b>462</b>	<b>218</b>	<b>47,2 %</b>

Les charges nettes au titre des avantages sociaux ont augmenté de 218 millions de dollars, soit 47,2 %, par rapport à 2009. Les détails sont présentés ci-dessous.

- Le coût au titre des prestations de retraite n'ayant aucun effet sur la trésorerie a augmenté de 171 millions de dollars, soit 136,1 %, en 2010, principalement en raison d'une diminution du taux d'actualisation qui est passé de 7,5 % à 6,7 % et qui a contribué, entre autres, à une réduction de l'amortissement des gains actuariels en 2010 à presque néant comparativement à 2009.
- Le coût au titre des prestations de santé des retraités n'ayant aucun effet sur la trésorerie a chuté de 7 millions de dollars, soit 5,3 %, principalement en raison des gains dans l'évaluation, baisse contrebalancée en partie par des pertes attribuables à une diminution du taux d'actualisation, qui est passé de 7,6 % à 6,9 %.
- Le coût au titre des autres avantages sociaux futurs a augmenté de 24 millions de dollars, soit 28,7 %, en raison des taux d'actualisation plus faibles en 2010 que ceux en 2009, combinés à des pertes actuarielles découlant d'évaluations.
- Les intérêts courus sur les actifs réservés, lesquels compensent en partie les avantages sociaux futurs, ont augmenté de 16 millions, soit 241,5 %, par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison d'un changement dans la politique de placement permettant l'achat d'obligations à long terme.

- Le coût au titre des avantages sociaux futurs a également été réduit en raison du financement de transition versé par le gouvernement du Canada, lequel a diminué de 43 millions de dollars, soit 77,8 %, en 2010. Comme l'explique la *note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 116*, 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 a pris fin en 2010.
- Le coût au titre des avantages sociaux pour les employés actifs a diminué de 7 millions de dollars, soit 1,6 %, en 2010, comparativement à l'exercice précédent, en raison de la réduction du nombre d'employés actifs.

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

Le coût lié aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance a diminué de 16 millions de dollars, soit 1,8 %, par rapport à l'exercice précédent.

- Le coût lié aux services de livraison en milieu rural a diminué de 8 millions de dollars, ce qui est principalement attribuable à la réalisation d'économies dans les contrats et d'avantages sur toute une année, lesquels résultaient de la réduction en 2009 de la sous-traitance d'entrepreneurs en raison de niveaux de dotation plus élevés.
- Les règlements internationaux ont diminué de 7 millions de dollars, surtout en raison de taux de change plus faibles et d'économies réalisées au chapitre de la rémunération au rendement.

#### **Installations**

Le coût lié aux installations a augmenté de 2 millions de dollars pour passer à 221 millions de dollars, soit une augmentation de 1,4 % sur 12 mois, en raison principalement de changements apportés à l'indexation des contrats et aux niveaux de service.

#### **Amortissement**

Le coût lié à l'amortissement a augmenté de 23 millions de dollars pour se chiffrer à 219 millions de dollars, soit une augmentation de 11,4 % par rapport à 2009, ce qui s'explique principalement par l'augmentation des acquisitions d'immobilisations relatives à la Transformation postale et à la reconstitution de la base d'actifs existante.

#### **Vente, administration et autres**

Le total de la vente, des frais d'administration et 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 12 millions de dollars, soit 2,4 %, comparativement à 2009. Cette diminution est principalement attribuable à des mesures de réduction des coûts et à une récupération des coûts résultant d'une décision d'instance judiciaire rejetant certains coûts imputés à Postes Canada par un fournisseur. Ces baisses ont été contrebalancées par une augmentation des dépenses de programme de 36 millions de dollars, dépenses ayant surtout été engagées pour appuyer la Transformation postale.

## **8.5 Secteur Purolator**

La contribution du secteur Purolator au bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices de 2010 s'est élevée à 72 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 19 millions de dollars par rapport à 2009.

### **Purolator – Résumé**

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2010	2009	Changement	%
Produits d'exploitation	1 492	1 433	59	4,1 %*
Charges d'exploitation	1 416	1 380	36	2,7 %
Bénéfice d'exploitation	76	53	23	41,2 %
Produits (charges) hors exploitation	(4)	(0)	(4)	(375,2) %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	72	53	19	36,1 %

\* Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

#### **Produits d'exploitation**

Les produits de chacun des secteurs d'activité ont augmenté par rapport aux exercices précédents, principalement grâce à la reprise économique, en dépit de la concurrence féroce. Les produits d'exploitation de Purolator ont augmenté de 59 millions de dollars, soit 4,1 %, en 2010 par rapport à 2009. La contribution des produits d'exploitation des messageries du jour au lendemain et de Purolator Freight à cette augmentation sur 12 mois s'est élevée à 41 millions de dollars et à 15 millions de dollars, respectivement. La collaboration entre Purolator et Postes Canada a continué à contribuer aux synergies dans les volumes des services express et du fret aérien.

Afin de répondre aux attentes des clients dans une conjonction économique incertaine, Purolator continue de mettre l'accent sur l'amélioration de l'expérience du client et sur le maintien des niveaux de service. La valeur de la marque de Purolator est fondée sur le service prioritaire de cette entreprise et sur des arguments valeur exclusifs qui offrent des services intégrés et diversifiés, ce qui servira de base à la croissance future des revenus à mesure que l'économie se rétablit.

## Charges d'exploitation

En 2010, les charges d'exploitation ont augmenté de 36 millions de dollars, soit 2,7 %, par rapport à 2009. Alors que les revenus ont commencé à se rétablir en 2010, Purolator a concentré ses efforts sur une croissance rentable, de manière à obtenir un meilleur rendement de son réseau national et à mettre à profit l'utilisation des actifs dans tous les secteurs d'activité.

- Purolator a réduit les effectifs de l'équipe de direction et a simplifié la structure organisationnelle en vue d'optimiser le réseau national du personnel, des systèmes et de l'infrastructure physique.
- Les coûts liés au transport routier ont été réduits grâce à des contrats de fournisseur pour le carburant, au regroupement des charges, à l'optimisation des itinéraires et à l'emploi de trains routiers.

Les coûts de transport aérien ont été réduits principalement en raison d'une augmentation des volumes, de la diminution des prix du carburant et de la réalisation d'économies dans le réseau aérien. Purolator Freight et Purolator International ont maintenu des contrôles efficaces des coûts alors que les revenus augmentaient par rapport à l'exercice précédent.

## 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 2010 s'est élevée à 11 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 2 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent.

### Logistique – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2010	2009	Changement	%
Produits d'exploitation	149	151	(2)	(1,1) %*
Charges d'exploitation	138	141	(3)	(2,1) %
Bénéfice d'exploitation	11	10	1	13,9 %
Produits (charges) hors exploitation	(0)	(1)	1	21,7 %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	11	9	2	13,7 %

\* Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

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

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2010	2009	Changement
Groupe SCI	12	10	2
Autres	(1)	(1)	0
Total pour le secteur	11	9	2

## Groupe SCI (SCI)

Le rendement financier de SCI s'est amélioré en 2010, son bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices se chiffrant à 12 millions de dollars, soit une augmentation de 2 millions par rapport à 2009.

Les produits d'exploitation ont diminué de 2 millions, ce qui était principalement attribuable aux réductions des coûts répercutés sur les clients et à l'attrition liée aux comptes. En 2010, 30 % des revenus de SCI provenaient de son client le plus important (37 % en 2009).

Les charges d'exploitation ont affiché une baisse de 3 millions de dollars en 2010 par rapport à 2009. Cette diminution nette des coûts était attribuable à une réduction des dépenses d'exploitation telles que les frais administratifs, les coûts liés à l'occupation des installations et les coûts de transport, compensés par les coûts liés à la restructuration de l'entreprise et à la transition des PDG.

## 8.7 Secteur Autre

Le secteur Autre comprend les résultats financiers d'Innovaposte. 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 130 millions de dollars (153 millions de dollars en 2009).

### Secteur Autre – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2010	2009	Changement	%
Produits d'exploitation	148	168	(20)	(11,9) %*
Charges d'exploitation	130	153	(23)	(15,4) %
Bénéfice d'exploitation	18	15	3	24,3 %
Produits hors exploitation	0	0	(0)	(43,4) %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	18	15	3	23,4 %

\* Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

Le rendement financier d'Innovaposte s'est amélioré en 2010, son bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices se chiffrant à 18 millions de dollars.

Les produits d'exploitation ont diminué de 20 millions de dollars, en raison des revenus inférieurs en matière de développement d'applications de la part de Postes Canada et de Purolator. Les charges d'exploitation ont diminué de 23 millions de dollars en 2010, par rapport à 2009. Cette baisse reflète principalement la diminution des activités liées aux projets de développement des applications.



## 9 Principales estimations comptables et évolution des politiques comptables

*Examen des estimations comptables cruciales et des changements de politiques comptables en 2010 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 116*. 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 116*. 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 2010, la Société a décidé d'adopter l'approche par composantes pour la comptabilisation des bâtiments, afin de faciliter le passage futur aux Normes internationales d'information financière (« IFRS »). La notion de comptabilisation par composantes existe dans les PCGR du Canada, mais elle constitue une exigence plus explicite en vertu des normes IFRS. La comptabilisation par composantes exige que chaque composante d'une immobilisation corporelle dont le coût est important par rapport au coût total de l'immobilisation soit amortie séparément s'il existe une différence entre les durées de vie utile ou les méthodes d'amortissement des différentes composantes. Les bâtiments représentent la seule catégorie d'immobilisations corporelles de la Société pour laquelle la Direction a établi des composantes importantes ayant différentes durées de vie utile. Grâce à l'aide de conseillers externes, la Direction a établi six différentes composantes pour les bâtiments, auxquelles cinq durées de vie utile différentes ont été attribuées. Les nouvelles périodes d'amortissement des composants relatifs aux immeubles vont de 10 à 65 ans.

Auparavant, des périodes d'amortissement de 15, 30 et 40 ans étaient appliquées pour les bâtiments. Les changements apportés aux durées de vie utile estimatives par suite de la séparation des bâtiments en composantes ont fait diminuer la charge d'amortissement de 4 millions de dollars en 2010, et la feront diminuer de 3 millions de dollars en 2011.

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 de façon à 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 la charge d'amortissement en 2009 et de 6 millions de dollars en 2010.

Les actifs à long terme sont soumis 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. Si des conditions futures risquent de s'éloigner des meilleures estimations des hypothèses économiques clés effectuées par la Direction et que les flux de trésorerie connexes risquent de diminuer considérablement, la Société pourrait devoir éprouver une dépréciation future importante en ce qui a trait aux immobilisations.

#### Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition n'est pas amorti, mais est plutôt soumis à un test de dépréciation au moins une fois par année pour déterminer s'il y a une perte de valeur rattachée 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 s'appuie sur ses plans approuvés. Ces plans représentent les meilleures estimations de la Direction; par contre, ces plans peuvent changer étant donné qu'ils présentent des incertitudes inhérentes que la Direction ne sera peut-être pas en mesure de contrôler. De plus, les niveaux de croissance et de rentabilité sont comparés avec ceux d'autres concurrents de l'industrie et avec d'autres conditions économiques générales existantes à la date de l'évaluation. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs du secteur Purolator équivaut au coût moyen pondéré estimatif du capital. 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 dépasse 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 17 afférente aux états financiers consolidés à la page 144*.

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 Postes Canada liées au taux d'actualisation, qui sont établies annuellement à la date de l'évaluation, sont utilisées pour déterminer la valeur actuelle des obligations en matière 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 11 afférente aux états financiers consolidés à la page 133 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 :

(en millions de dollars)	Changement d'hypothèse	
	Augmentation	Diminution
Changement du taux d'actualisation de 50 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux prestations de retraite	(39)	42
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations de retraite constituées	(1 117)	1 251
Changement du rendement prévu sur les actifs des régimes de 50 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux prestations de retraite	(78)	78

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

(en millions de dollars)	Changement d'hypothèse	
	Augmentation	Diminution
Changement du taux d'actualisation de 50 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux soins de santé	(6)	6
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations constituées liées aux soins de santé	(178)	201
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	48	(34)
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations constituées liées aux soins de santé	446	(350)

D'autres renseignements sur nos charges et nos obligations annuelles sont donnés à la note 11 afférente aux états financiers consolidés à la page 133.

## Impôts sur les bénéfiques

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

Les actifs et les passifs d'impôts futurs sont composés d'écarts temporaires entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs ainsi que le report en aval des 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 des actifs et des passifs 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 et des actifs d'impôts futurs qui s'y rattachent. Au cours des exercices précédents, une provision pour moins-value a été appliquée afin de constater uniquement les actifs d'impôts qui étaient plus susceptibles de se réaliser. En 2010, la Direction a libéré la provision pour moins-value liée aux prestations constituées d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi, car il a été déterminé que la réalisation de l'actif d'impôts futurs était plus susceptible de se réaliser compte tenu de la rentabilité de la Société. La constatation de cet actif en 2010 a permis de réduire de 192 millions de dollars les charges d'impôts futurs. Consulter la *note 9 afférente aux états financiers consolidés à la page 131*.

La valeur fiscale des actifs et des passifs ainsi que le report en aval des pertes fiscales sont fonction des lois, des règlements et des interprétations fiscaux applicables, qui sont tous sujets à interprétation. Afin d'effectuer le calcul des actifs et des passifs d'impôts futurs, 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 recouvrables et les actifs d'impôts futurs. La composition des actifs et des passifs d'impôts futurs pourrait raisonnablement changer d'exercice en exercice en raison de l'importance de ces incertitudes. Les impôts sur les bénéfiques sont comptabilisés dans l'état des résultats, sauf dans la mesure où ils ont trait à des éléments constatés directement dans les autres éléments du résultat étendu ou de l'avoir, auquel cas les impôts sont comptabilisés en tant qu'autres éléments du résultat étendu ou de l'avoir.

Si les résultats futurs devaient différer négativement des meilleures estimations de la Direction de la rentabilité future 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 les impôts futurs. De tels rajustements futurs en matière d'impôts sur les bénéfiques n'entraînent pas des décaissements immédiats et, en soi, ne devraient pas avoir une incidence sur les liquidités immédiates de la Société.

## 9.2 Évolution des politiques comptables

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

### Adoption de nouvelles normes comptables

Aucune nouvelle norme n'a été adoptée par la Société au cours de l'exercice.

La Société a indiqué en 2009 qu'elle envisageait d'adopter de manière anticipée le chapitre 1582, « Regroupements d'entreprises », le chapitre 1601, « États financiers consolidés » et le chapitre 1602, « Participations ne donnant pas le contrôle » de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, si elle effectuait des acquisitions d'entreprises en 2010, afin de se conformer aux Normes internationales d'information financière (« IFRS ») et d'atténuer l'effet de l'adoption des normes IFRS à la date officielle de passage à ces normes, soit le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Comme aucune acquisition d'entreprise n'a eu lieu en 2010, la Société n'a pas adopté les chapitres mentionnés ci-dessus au cours de l'exercice. Elle appliquera cependant les normes IFRS à toute acquisition future.

### Modifications comptables pour l'exercice à venir

À titre d'entité ayant une obligation publique de rendre des comptes, la Société est tenue d'appliquer les normes IFRS pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. La Société publiera des états financiers consolidés conformément aux normes IFRS selon les directives du Conseil des normes comptables internationales (« CNCI ») à compter du deuxième trimestre qui prend fin le 2 juillet 2011, ainsi que des renseignements comparatifs.

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

#### Convergence avec les normes IFRS selon les directives du Conseil des normes comptables internationales (« CNCI »)

En février 2008, le Conseil des normes comptables (« CNC ») a confirmé que les entités ayant une obligation publique de rendre des comptes seront tenues d'adopter les normes IFRS à titre de référentiel comptable requis en vertu des principes comptables généralement reconnus du Canada (« PCGR ») pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> 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 normes IFRS pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. La Société, qui répond à la définition actuelle d'entreprise publique, préparera ses états financiers de l'exercice se terminant le 31 décembre 2011 selon les normes IFRS. Ces états financiers comprendront un bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2010 et une information comparative complète selon les normes IFRS pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010. La Société s'attend également à se conformer aux modifications de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui entrent en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2011 et qui exigent la préparation et la publication de rapports financiers trimestriels par les sociétés d'État mères. Par conséquent, la Société publiera ses premiers états financiers trimestriels selon les normes IFRS pour son deuxième trimestre qui se terminera le 2 juillet 2011.

#### Aperçu du plan de passage aux normes IFRS

En 2008, nous avons préparé et mis en œuvre un plan pour permettre le passage des PCGR du Canada aux normes IFRS dans les états financiers de 2011. Nous avons créé une équipe multidisciplinaire de mise en œuvre des normes IFRS, menée par le vice-président, Finances, et contrôleur, et qui communique régulièrement des rapports sur les progrès réalisés au Comité de vérification du Conseil d'administration. Un comité directeur sur les normes IFRS a aussi été créé pour assurer une surveillance et donner un aperçu du procédé de passage aux normes 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 transition 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 comportaient des évaluations minutieuses pour chaque domaine d'information financière et la mise en œuvre des nouvelles normes, étaient pratiquement terminées en 2010. De plus, nous avons mis au point la phase d'évaluation approfondie et les activités de mise en œuvre.

Notre plan de passage aux normes IFRS traite des divers éléments que nous devons aborder en raison de ce changement relatif à la présentation de l'information financière et de ses incidences sur nos systèmes, nos ressources et nos principales activités.

Le tableau suivant résume les principaux éléments et l'état d'avancement actuel de notre plan de transition.



## Cohérence avec les normes IFRS – Principaux éléments du plan

Principales activités	État au 31 décembre 2010
<p><b>Préparation des états financiers :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination des différences entre les politiques comptables des PCGR du Canada et des normes IFRS</li> <li>• Sélection des politiques courantes selon les normes IFRS</li> <li>• Sélection des choix d'adoption pour la première occasion</li> <li>• Préparation du bilan d'ouverture selon les normes IFRS</li> <li>• Mise au point du format de présentation des états financiers et des informations à fournir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des principales différences effectuée en 2008.</li> <li>• Évaluation approfondie exécutée au sujet de tous les domaines d'information financière, les choix de politiques, les choix d'adoption pour la première occasion et les choix de mise en œuvre en 2010.</li> <li>• 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 prises en 2010.</li> <li>• Approbation formelle des choix de politiques et des exemptions facultatives obtenue début 2011.</li> <li>• Présentation des états financiers et bilan d'ouverture selon les normes IFRS, conformément aux exigences des normes IFRS 1 et IAS 1 « Présentation des états financiers », à mettre au point en 2011.</li> </ul>
<p><b>Expertise liée à la présentation de l'information financière :</b> Définir et présenter le niveau d'expertise adéquat au sujet des normes IFRS pour chacun des groupes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe principale des finances</li> <li>• Cadres supérieurs et Conseil d'administration, notamment le Comité de vérification</li> <li>• Personnel affecté aux opérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs séances de formation technique ont été offertes à l'équipe principale des finances.</li> <li>• Les mises à jour périodiques de l'état ont été fournies aux cadres supérieurs, au Conseil d'administration et au Comité de vérification.</li> <li>• 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.</li> <li>• Les besoins en matière de formation sont constamment à l'étude et les formations continueront d'être dispensées en 2011, au besoin.</li> </ul>
<p><b>Technologie de l'information :</b> Assurer la conformité de la technologie de l'information aux normes IFRS dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements apportés au traitement systématique</li> <li>• Modifications/mises à niveau des logiciels</li> <li>• Date des saisies de transition (norme IFRS 1)</li> <li>• Collecte de données en vue de la divulgation</li> <li>• Procédé de production de rapports de consolidation</li> <li>• Procédé de contrôle du budget, du plan et des prévisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'incidence de la conversion sur les systèmes de comptabilité a été évaluée.</li> <li>• Des plans détaillés ont été élaborés pour permettre la réalisation de l'ensemble des mises à niveau des systèmes et des changements nécessaires.</li> <li>• Tous les changements nécessaires ont été apportés aux systèmes avant la fin de 2010.</li> <li>• Les répercussions liées à la planification et à l'établissement des budgets à l'interne ont été étudiées.</li> </ul>
<p><b>Contrôle interne à l'égard de l'information financière (« CIIF ») :</b> Définir et mettre en œuvre tous les changements nécessaires à la conception et au fonctionnement du CIIF en vue d'en maintenir l'intégrité et de produire des rapports de façon satisfaisante à la suite du passage aux normes IFRS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les exigences en matière de changements apportés à la conception et au fonctionnement du CIIF en raison du passage aux normes IFRS ont été étudiées, consignées et mises en œuvre, sans entraîner de changement fondamental.</li> </ul>
<p><b>Procédures et contrôles liés à la présentation de l'information financière :</b> Définir et mettre en œuvre tous les changements nécessaires à la conception et au fonctionnement des procédures et contrôles liés à la présentation de l'information financière en vue d'en maintenir l'intégrité et de produire des rapports de façon satisfaisante à la suite de la transition aux normes IFRS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures et contrôles liés à la présentation de l'information financière ont été étudiés et aucun changement fondamental n'a été déterminé pour la production des rapports selon les normes IFRS.</li> </ul>
<p><b>Principales activités :</b> Évaluer les répercussions des normes IFRS sur les principales activités, notamment les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimes de rémunération</li> <li>• Dispositions et exigences en matière de financement</li> <li>• Autres dispositions contractuelles et juridiques</li> <li>• Acquisitions d'immobilisations</li> <li>• Principaux ratios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'incidence de l'adoption des normes IFRS sur les obligations contractuelles et les autres dispositions contractuelles a été évaluée.</li> <li>• Aucun problème de conformité considérable n'a été soulevé pour l'instant.</li> <li>• Nous mettons au point notre évaluation de l'incidence sur nos régimes de rémunération et nos principaux ratios.</li> </ul>

## Incidence de l'adoption des normes IFRS

### Aperçu

La première adoption des normes IFRS exige que la Société réévalue ses politiques comptables actuelles et qu'elle apporte les changements nécessaires pour respecter les exigences des normes 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 du passage aux normes IFRS et de l'incidence prévue de ces changements. D'après les normes dont l'entrée en vigueur est prévue le 31 décembre 2011, la Société a déterminé ses adoptions facultatives et ses choix de politiques comptables et a reçu l'approbation officielle de son Conseil d'administration au début de 2011. La Société continuera de surveiller tous les autres changements requis ou possibles (sous forme d'adoptions facultatives le cas échéant) au cours de 2011, à mesure que de nouvelles normes et des normes modifiées sont publiées par le CNCI.

### Première adoption des normes IFRS

L'application initiale des normes IFRS exige que la Société respecte l'exigence de la norme IFRS 1, *Première adoption des IFRS* (« norme IFRS 1 »), pour la préparation de ses états financiers. Bien que l'exigence générale de la norme IFRS 1 soit l'application rétrospective sans évaluation *a posteriori*, elle est assujettie à certaines exemptions facultatives offrant une solution de rechange pour la mise en œuvre. La Société s'attend à mettre en application les exemptions facultatives de la norme IFRS 1 suivantes, comportant les répercussions avant impôts correspondantes, le cas échéant :

#### Avantages sociaux

En vertu de la norme IFRS 1, un premier adoptant peut choisir de constater tous les gains et pertes actuariels cumulés en actions au moment de la transition. La Société prévoit appliquer cette exemption à ses régimes à prestations déterminées, entraînant la constatation de tous les gains et pertes actuariels non constatés précédemment au moment de la transition. Sans ce choix, l'application rétrospective complète de l'IAS 19, *Avantages du personnel* (« IAS 19 »), nécessiterait de nombreux calculs actuariels aux fins de la présentation des informations. Par ailleurs, la Société est d'avis que ce choix permettra d'obtenir les informations les plus pertinentes, étant donné que, dans le cadre de notre proposition de politique selon les normes IFRS, nous constaterons tous les gains et pertes actuariels pour les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au moyen de capitaux propres de façon non rétroactive. Les rajustements de transition liés à la constatation des gains et des pertes actuariels, qui entraîneront la diminution de l'actif au titre des prestations définies des régimes de retraite ainsi que l'augmentation du passif au titre des prestations définies, devraient réduire la participation d'ouverture liée aux normes IFRS de 1 193 millions de dollars.

La norme IFRS 1 concède également au premier adoptant des allègements en ce qui concerne certaines informations requises en vertu de l'IAS 19 pour les périodes antérieures à la date de passage aux normes IFRS. La Société prévoit appliquer cette exemption et fournira ces informations à compter de la date de transition.

#### Coût réputé

En vertu de la norme IFRS 1, un premier adoptant peut choisir de fixer un « coût réputé » à titre de bilan d'ouverture pour les immobilisations corporelles. Ce choix peut être appliqué au cas par cas pour tous les actifs. La Société prévoit appliquer l'exemption facultative offerte en vertu de cette norme IFRS 1 afin d'évaluer certains bâtiments et terrains ayant des caractéristiques uniques à leur juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2010, et d'utiliser ces justes valeurs à titre de coût réputé. Cela devrait entraîner une diminution nette de la valeur comptable de ces actifs de 85 millions de dollars et, par conséquent, une diminution de la participation d'ouverture liée aux normes IFRS. Cela devrait également entraîner une dépréciation future de ces actifs inférieure à celle qui serait imputée en vertu des PCGR du Canada. D'après nos derniers calculs, la différence attendue résultant de la réduction de la valeur comptable de l'actif et du passif des normes IFRS est une diminution de 1 million de dollars de l'amortissement et, par conséquent, une augmentation du bénéfice net avant impôts de 2010, par rapport aux PCGR du Canada.

#### Regroupement d'entreprises

En vertu de la norme IFRS 1, un premier adoptant peut choisir d'éviter la reformulation du regroupement d'entreprises précédent et appliquer la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » (« IFRS 3 ») de façon prospective à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Certaines exigences connexes sont liées à ce choix, y compris l'exigence d'un test de dépréciation de l'écart d'acquisition. 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, un test de dépréciation de l'écart d'acquisition a été effectué à la date de transition. Aucune dépréciation n'a été déterminée à la suite du test de dépréciation de l'écart d'acquisition et aucun autre rajustement n'a été déterminé à la suite de ce choix.

#### Contrats de location

En vertu de la norme IFRS 1, un premier adoptant n'est pas tenu d'appliquer la norme IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location » (« norme IFRIC 4 ») aux accords auxquels le même type de détermination a été appliqué en vertu d'un des PCGR précédent. À l'exception des dispositions transitoires ou d'entrée en vigueur, la norme IFRIC 4 cadre avec les directives canadiennes des PCGR à ce sujet (Comité sur les problèmes nouveaux – extrait n° 150); par conséquent, la Société peut et prévoit appliquer cette disposition transitoire aux accords entrant dans le champ d'application de la norme IFRIC 4, lorsque les exigences en matière d'exemption ont été respectées.

### **Montant cumulé des différences de conversion**

En vertu de la norme IFRS 1, un nouvel adoptant peut choisir de réputer nul le montant cumulé des différences de conversion pour tous les établissements à l'étranger à la date de passage aux normes IFRS. La Société prévoit appliquer cette exemption pour éviter d'avoir à déterminer le montant cumulé des variations des cours, conformément à l'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », à partir de la date à laquelle l'activité à l'étranger a été mise en œuvre dans l'une de nos filiales. Le rajustement prévu de la participation d'ouverture liée aux normes IFRS découlant de l'application de cette exemption n'est pas important.

### **Instruments financiers**

Sous réserve de certains critères, la norme IFRS 1 permet la désignation d'actifs financiers classés comme disponibles à la vente précédemment comptabilisés ainsi que d'actifs ou de passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats, à la date de la transition. La Société prévoit appliquer cette exemption facultative de la norme IFRS 1 pour désigner les équivalents de trésorerie et les titres négociables à la juste valeur par le biais du compte de résultats et pour désigner des titres réservés classés comme disponibles à la vente afin de maintenir la même base de mesure, comme c'est le cas en vertu des PCGR du Canada.

### **Responsabilités en matière de déclassement comprises dans le coût des immobilisations corporelles**

La norme IFRS 1 permet à une entité de mesurer les responsabilités actuelles en matière de déclassement comprises dans le coût des immobilisations corporelles en utilisant les renseignements disponibles à la date de passage aux normes IFRS. La Société prévoit appliquer l'exemption facultative prévue par la norme IFRS 1 en utilisant les renseignements disponibles au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

### **Coûts d'emprunt amortis**

La norme IFRS 1 permet aux premiers adoptants d'utiliser les dispositions transitoires décrites dans la norme IAS 23 « Coûts d'emprunt » (« IAS 23 »). La Société prévoit appliquer ces dispositions transitoires et choisir la date d'entrée en vigueur du 1<sup>er</sup> janvier 2010 pour appliquer l'IAS 23.

Nous prévoyons appliquer les choix décrits ci-dessus en préparant nos premiers états financiers en vertu des normes IFRS, en fonction de l'information alors disponible et des exemptions actuellement prévues par la norme IFRS 1. À mesure que nous achevons nos procédures de transition vers les normes IFRS, il est possible que d'autres renseignements pouvant nous obliger à réévaluer nos décisions et leur incidence soient définis. De plus, les changements apportés aux normes et les facteurs préalables d'adoption qui feront l'objet d'une surveillance tout au long de 2011 pourraient aussi donner lieu à des modifications à notre évaluation actuelle.

### **Changements importants de politiques comptables**

Les informations à fournir suivantes mettent l'accent sur les choix importants en matière de politiques comptables que nous prévoyons adopter après le passage aux normes IFRS, ainsi que sur d'autres changements obligatoires de politiques comptables qui auront une incidence, selon nos prévisions, sur le bilan d'ouverture de la Société selon les normes IFRS. Nous indiquons également, le cas échéant, l'incidence des choix de politiques comptables et des changements obligatoires de politiques comptables sur le bénéfice net avant impôts prévu pour la Société en 2010, afin de montrer dans quelle mesure les principales différences entre les PCGR canadiens et les normes IFRS auront une incidence sur le bénéfice net pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010. Les renseignements additionnels qui suivent sur l'incidence de la conversion sur le bénéfice net avant impôts de 2010, défini ci-après, s'appuient sur l'information qui figure dans notre dernier plan d'entreprise, étant donné que les résultats financiers de 2010 calculés selon les normes IFRS n'ont pas encore été mis au point. Par conséquent, les résultats financiers seront inévitablement différents des montants indiqués dans le présent rapport de gestion.

### **Immobilisations corporelles**

L'IAS 16, *Immobilisations corporelles*, permet de choisir entre le modèle de réévaluation et le modèle de coûts. La Société a l'intention de continuer d'appliquer le modèle de coûts, conformément à sa politique comptable actuelle. Tel qu'il a été susmentionné, la Société prévoit appliquer l'exemption prévue par la norme IFRS 1 afin d'évaluer des bâtiments et terrains précis à leur juste valeur au moment de la transition et d'utiliser ces justes valeurs à titre de coût réputé. Cette exemption doit seulement être appliquée à un nombre limité de bâtiments et de terrains. Les coûts de la grande majorité des immobilisations corporelles seront toujours calculés selon la même méthode que celle utilisée conformément aux PCGR canadiens. Pour les exercices ultérieurs, le modèle de coûts doit être appliqué à toutes les immobilisations corporelles, peu importe les revalorisations précédentes.

### **Avantages sociaux**

#### **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 déterminées et des actifs des régimes puisque les résultats actuels diffèrent des résultats prévus et qu'il y a des 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 provenant des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi 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, la Société prévoit constater tous les gains et les pertes actuariels provenant de ses régimes d'avantages postérieurs à l'emploi, tels que ses régimes de retraite et de soins médicaux postérieurs à l'emploi, dans les autres éléments du résultat étendu sans avoir à reclassifier selon les profits et les pertes au cours des périodes subséquentes. Bien que cette politique puisse donner lieu à une plus grande volatilité dans le bilan, elle cadre avec l'orientation proposée par le CNCI, à l'égard de la constatation immédiate des gains et des pertes actuariels. Les gains et les pertes actuariels provenant des autres régimes d'avantages sociaux à long terme, tels que le régime de congés de maladie de la Société et les indemnités d'accident du travail, seront enregistrés directement dans les bénéfices, étant donné qu'il s'agit de la seule option offerte par la norme actuelle. Puisque la Société prévoit constater dans l'avoir tous les gains et pertes actuariels cumulatifs à la date de transition, comme le permet l'exemption connexe de la norme IFRS 1, il n'y aura pas d'incidence supplémentaire sur la transition entraînée par ce changement de politique comptable.

Les gains ou les pertes actuariels relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi de la Société en 2010 doivent être inscrits dans les autres éléments du résultat étendu en vertu des normes IFRS. Les rajustements dans les autres éléments du résultat étendu découlant des normes IFRS sont toujours en cours de calcul. On prévoit que les pertes supplémentaires à constater selon les normes IFRS en 2010 pour les régimes d'avantages sociaux à long terme s'élèveront à 9 millions de dollars au moment de la préparation du Plan d'entreprise, réduisant ainsi de ce même montant le bénéfice net avant impôts calculé selon les PCGR du Canada.

#### **Rendement prévu des actifs des régimes**

Le rendement prévu des actifs des régimes est un élément de la charge liée aux prestations de retraite. Conformément aux PCGR du Canada, le rendement prévu des actifs des régimes est évalué selon le taux de rendement à long terme attendu sur les actifs des régimes et la juste valeur ou la valeur liée au marché des actifs des régimes. Par contre, selon les normes IFRS, le rendement prévu des actifs des régimes doit être évalué selon les attentes du marché (en utilisant le taux de rendement à long terme attendu sur les actifs des régimes), au début de la période. Bien qu'il n'y ait pas d'incidence sur l'avoir au moment du passage aux normes IFRS, on prévoit que le fait d'éliminer l'utilisation d'une valeur liée au marché (désignée comme étant la juste valeur lissée des actifs sur cinq ans) augmentera la charge liée aux prestations de retraite et réduira le bénéfice net avant impôts de 2010 calculé selon les PCGR du Canada de 121 millions de dollars.

#### **Provision pour moins-value liée à la limite d'actifs et responsabilité à l'égard de l'exigence minimale de capitalisation**

Comme les PCGR canadiens, les normes IFRS inscrivent une provision pour moins-value afin de limiter à un montant recouvrable la constatation de l'actif au titre des prestations de retraite. La provision pour moins-value est déterminée en tenant compte de l'avantage économique offert à la Société en raison des remboursements de l'excédent ou des réductions des cotisations futures. De plus, selon les normes IFRS, les exigences minimales en matière de capitalisation peuvent donner lieu à la réduction supplémentaire de l'actif au titre des prestations de retraite ou à la création d'un élément de passif afin de combler un manque à gagner existant sur le plan de la capitalisation, en ce qui a trait aux services déjà rendus. Au moment de la transition, on prévoit que cela entraînera une réduction de 46 millions de dollars de la participation d'ouverture liée aux normes IFRS. Aucun montant n'était auparavant constaté en vertu des PCGR canadiens.

#### **Coût des services passés et capitalisation excédentaire non constatée**

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 prestations 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 prestations. Cette méthode de constatation contraste avec les PCGR canadiens, selon lesquels l'incidence totale de tels changements est constatée au cours de la durée moyenne résiduelle prévue d'activité, jusqu'à l'admissibilité intégrale.

La capitalisation excédentaire résulte de la *Réforme des pensions du secteur public fédéral* entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2000. Elle représente l'excédent du montant des obligations connexes cédées 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 est constaté selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée moyenne résiduelle prévue d'activité des salariés actifs couverts par le régime au moment du transfert.

Au moment de la transition, le résultat prévu de la constatation hâtive des éléments susmentionnés en vertu des normes IFRS par rapport aux PCGR canadiens est une augmentation de 98 millions de dollars de l'avoir dans le bilan calculé selon les normes IFRS. Quant au bénéfice net de 2010 calculé selon les normes IFRS, les montants constatés en vertu des PCGR canadiens sont inversés, puisque les montants entièrement acquis liés aux coûts des services passés et à la capitalisation excédentaire non constatés sont constatés dans l'avoir au moment du passage aux normes IFRS. De plus, pour une des conventions collectives, les modifications des régimes qui ont eu lieu au cours de l'exercice ont entraîné

une constatation immédiate du coût des services passés entièrement acquis en vertu des normes IFRS en 2010. Pour 2010, le rajustement prévu selon les normes IFRS pour les éléments susmentionnés représente une réduction de 40 millions de dollars du bénéfice net avant impôts calculé selon les PCGR du Canada.

#### **Période d'imputation**

Pour déterminer la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations déterminées et les coûts des services rendus au cours de l'exercice pour les avantages postérieurs à l'emploi, la méthode actuarielle utilisée impute les prestations dans les périodes de service tel qu'il est indiqué dans la formule établie dans le régime. Dans certains cas, si aucune prestation importante n'est constituée au moyen d'autres services rendus ou si des prestations sont constituées au cours des dernières années de service, la période d'imputation en vertu des normes IFRS peut varier de celle en vertu des PCGR canadiens. Les régimes d'assurance-vie temporaire et de prestations de décès complémentaires de retraite de la Société ont des dispositions qui réduisent la durée de la période d'imputation utilisée en vertu des normes IFRS par rapport à la période d'imputation utilisée en vertu des PCGR canadiens. Cela se traduit par une augmentation prévue de l'obligation associée au titre des prestations déterminées de 34 millions de dollars et une réduction correspondante de l'avoir au moment du passage aux normes IFRS. La Société détermine également si les prestations qui sont constituées au cours des dernières années de service, pour les régimes de soins médicaux et de soins dentaires postérieurs à l'emploi et les autres régimes de soins médicaux de la Société, entraînent un rajustement au moment du passage aux normes IFRS. Ce rajustement nécessite des calculs actuariels complexes et est encore en cours de calcul.

#### **Autres avantages sociaux à long terme**

L'IAS 19 a une plus grande portée que les lignes directrices comparables des PCGR du Canada (chapitre 3641 de l'ICCA) et traite notamment des avantages de non-acquisition payés aux employés tandis qu'ils sont encore actifs, tels que les obligations liées au régime de congés de maladie. En vertu des normes IFRS, l'obligation et les dépenses associées doivent être comptabilisées étant donné que les services rendus par les employés donnent lieu à ces droits. Une remise est requise lorsque les avantages sont à long terme.

Selon le régime de congé de maladie en vigueur à la date de transition, les jours de congé de maladie accumulés peuvent seulement être utilisés par l'employé dans les circonstances approuvées et ne peuvent pas être payés. Les normes IFRS exigent qu'une obligation pour les absences rémunérées qui s'accumulent à court terme et à long terme soit comptabilisée à mesure que le service est rendu par l'employé. La constatation d'une obligation pour notre régime de congés de maladie n'était pas nécessaire en vertu des PCGR. Par conséquent, les congés de maladie étaient auparavant enregistrés comme un élément de passif éventuel, et le coût des prestations de congé de maladie était constaté au moment où le congé avait lieu. Au moment du passage aux

normes IFRS, on prévoit qu'une obligation en matière de congés de maladie de 236 millions de dollars sera constatée en fonction de l'utilisation prévue future de cette prestation, réduisant ainsi d'un montant correspondant la participation d'ouverture liée aux normes IFRS.

On prévoit également la constatation, au moment du passage aux normes IFRS, d'un passif de 2 millions de dollars lié aux prix pour longs états de service et d'une réduction correspondante de l'avoir.

Pour 2010, le rajustement prévu selon les normes IFRS lié aux autres avantages sociaux à long terme représente une augmentation de 14 millions de dollars du bénéfice net avant impôts calculé selon les PCGR.

#### **Contrats de location**

Les critères d'évaluation et de constatation en vertu de l'IAS 17 « Contrats de location » (« IAS 17 ») correspondent essentiellement à ceux des PCGR canadiens (chapitre 3065 « Contrats de location » du manuel de l'ICCA). Toutefois, l'IAS 17 supprime les critères liés à la « ligne de démarcation » utilisés pour déterminer si un contrat de location correspond à des dépenses d'investissement (contrat de location-financement). La classification des contrats de location de la Société (contrats de location-financement [anciennement contrats de location-acquisition] et contrats de location-exploitation) ne devrait pas changer au moment du passage aux normes IFRS.

L'IAS 17, toutefois, diffère du chapitre 3065 du manuel de l'ICCA en ce qui a trait au traitement des gains découlant d'une vente et d'une transaction de cessation de contrat de location-exploitation. En vertu des PCGR canadiens, lorsque la cessation du contrat de location se trouve dans la catégorie des contrats de location-exploitation, toute perte ou tout gain découlant d'une vente est reporté ou amorti proportionnellement aux paiements de location pendant la durée du contrat de location. En revanche, en vertu de l'IAS 17, si une vente et une transaction de cessation du contrat de location mènent à la conclusion d'un contrat de location-exploitation et que la transaction est établie à la juste valeur, tout profit ou toute perte doit être constaté à ce moment-là.

Par conséquent, au moment du passage aux normes IFRS, on prévoit que l'avoir augmentera de 5 millions de dollars en constatant le gain non amorti d'une vente ou d'une transaction de cessation du contrat de location-exploitation qui a eu lieu en 2009. Étant donné que le gain au complet est constaté dans l'avoir au moment du passage aux normes IFRS, afin de calculer le bénéfice net selon les normes IFRS pour 2010, le gain amorti constaté pour l'exercice doit être réduit de 1 million de dollars, ce qui diminue également le bénéfice net avant impôts selon les PCGR canadiens du montant équivalent.



### Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels

L'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels* (« IAS 37 ») fournit des directives quant à la constatation du passif pour un certain nombre d'éléments de passif non financier pour lequel les résultats ou les coûts associés sont sujets à des incertitudes. Certains changements devront être apportés à la politique actuelle pour de telles questions, 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. De plus, les taux d'actualisation utilisés dans le calcul des passifs de mise hors service diffèrent pour les deux cadres comptables.

Nous nous attendons à ce que ces différences réduisent l'avoir de 1 million de dollars au moment du passage aux normes IFRS.

### Impôts sur les bénéficiaires

Les changements apportés au bilan d'ouverture nécessitent l'établissement de l'actif ou du passif d'impôts différés connexes en fonction des différences entre la valeur comptable des actifs et des passifs des normes IFRS et les assiettes fiscales correspondantes. Les rajustements susmentionnés entraîneront une augmentation prévue de 374 millions de dollars de l'actif d'impôts différés et de la participation d'ouverture liée aux normes IFRS au moment de la transition. Étant donné que ce montant est directement lié aux rajustements effectués au moment du passage aux normes IFRS, tout changement apporté aux rajustements prévus entraînera la modification du rajustement des impôts différés.

### Part des actionnaires sans contrôle

Conformément aux PCGR du Canada, la part des actionnaires sans contrôle de l'avoir est présentée comme un élément distinct entre le passif et l'avoir sur le bilan et un élément du bénéfice net dans l'état des résultats. Par contre, selon les normes IFRS, la participation sans contrôle dans la Société doit être présentée comme un élément distinct de l'avoir du Canada, sans l'inclure dans les gains nets, mais plutôt comme une répartition des gains nets. Étant donné que le rajustement des normes IFRS de nos filiales a une incidence directe sur le montant attribué à la part des actionnaires sans contrôle, une écriture de compensation s'avère nécessaire pour l'avoir du Canada et la part des actionnaires sans contrôle au moment du passage aux normes IFRS afin de représenter la part des actionnaires sans contrôle du rajustement selon les normes IFRS. On prévoit que la répartition des rajustements des normes IFRS à la part des actionnaires sans contrôle entraînera une augmentation de 6 millions de dollars de l'avoir du Canada et une diminution connexe de la part des actionnaires sans contrôle. La part des actionnaires sans contrôle (normes IFRS) se chiffrant à 23 millions de dollars doit donc être présentée comme une partie du total de l'avoir en vertu des normes IFRS, ce qui fait augmenter la participation d'ouverture liée aux normes IFRS de ce montant.

### Rapprochement de l'avoir présenté selon les PCGR du Canada et les normes IFRS

De façon volontaire, nous avons effectué un rapprochement de l'avoir selon les PCGR du Canada et les normes IFRS à la date de

transition du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Les données de ce rapprochement figurent dans le tableau ci-dessous, qui résume les répercussions actuelles connues et celles prévues de l'adoption des normes IFRS sur la participation d'ouverture liée aux normes IFRS. Au cours de la préparation du rapprochement, nous avons appliqué les exemptions facultatives prévues par la norme IFRS 1 ainsi que les changements facultatifs et obligatoires de politiques comptables, comme nous venons de l'expliquer. Le rapprochement comprend toutes les différences définies jusqu'à présent, compte tenu des normes et des interprétations émises actuellement et qui devraient être en vigueur à la fin du premier exercice de la Société pour la présentation de son information financière selon les normes IFRS, soit le 31 décembre 2011.

Les normes et les circonstances peuvent changer au cours de 2011, ce qui pourrait pousser la Société à ne pas appliquer certaines exemptions facultatives prévues par la norme IFRS 1 ou à ne pas adopter certaines politiques comptables. Par conséquent, ce rapprochement ne constitue pas notre note de rapprochement officielle en vertu de la norme IFRS 1, et la participation réelle d'ouverture liée aux normes IFRS pourrait différer de celle qui est prévue et présentée ci-dessous.

Au 1 <sup>er</sup> janvier	2010
(en millions de dollars)	
<b>Avoir du Canada selon les PCGR canadiens</b>	1 787
Différences relatives à l'augmentation (la diminution) de l'avoir du Canada déclaré :	
Avantages sociaux	
Pertes actuarielles nettes	(1 193)
Limite d'actifs et exigence minimale de capitalisation	(46)
Coût des services passés et capitalisation excédentaire	98
Période d'imputation*	(34)
Autres avantages sociaux à long terme	(238)
Immobilisations corporelles	(85)
Contrats de location	5
Taux de change	-
Provisions	(1)
Répercussions fiscales différées	374
Incidence de la part des actionnaires sans contrôle	6
<b>Avoir du Canada selon les normes IFRS</b>	<b>673</b>
Reclassement de la part des actionnaires sans contrôle selon les IFRS	29
Rajustement de la part des actionnaires sans contrôle pour la part des rajustements selon les normes IFRS	(6)
<b>Total de l'avoir selon les normes IFRS</b>	<b>696</b>

\* Le calcul du rajustement lié à la période d'imputation pour les régimes de soins médicaux et de soins dentaires postérieurs à l'emploi et les autres régimes de soins médicaux de la Société est en cours. Il n'est donc pas reflété dans le rapprochement de l'avoir.

### Changements futurs aux normes IFRS

La norme IFRS 1 exige que les politiques comptables utilisées par la Société dans le bilan d'ouverture selon les normes IFRS soient conformes aux normes 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 normes 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. Puisque de nombreuses entités ont effectué le passage aux normes IFRS, le CNCI a pris la décision suivante : pour éviter d'ajouter un fardeau supplémentaire sur ces entités, les principaux projets du CNCI terminés en 2010 n'entreront pas en vigueur avant le 1<sup>er</sup> janvier 2012 et ceux terminés en 2011 ne seront pas obligatoires avant le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

#### **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.

La date d'entrée en vigueur de la nouvelle norme n'a pas été déterminée. Cependant, le CNCI a indiqué une date cible visant l'émission de la norme modifiée au cours du premier trimestre de 2011, laissant ainsi entendre que la date d'entrée en vigueur pourrait être au plus tôt le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

#### **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* (« IAS 37 »). 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 n'est pas connue en ce moment. Cependant, le CNCI a indiqué qu'il prévoit émettre un exposé-sondage révisé concernant l'ensemble de l'IAS 37 au cours de la seconde moitié de 2011; la nouvelle norme devrait donc être émise, au plus tôt, en 2012, mais la date d'entrée en vigueur n'est toujours pas connue.

#### **Avantages postérieurs à l'emploi (y compris les régimes de retraite)**

En avril 2010, le CNCI a publié un exposé-sondage contenant les modifications proposées aux *régimes à prestations déterminées*. Cet exposé-sondage fait partie de l'IAS 19 « Avantages du personnel » (« IAS 19 »). Les modifications proposées traitent de la constatation immédiate des coûts des régimes à prestations déterminées, de l'utilisation du taux d'actualisation pour déterminer le taux de rendement des actifs prévu et d'autres modifications apportées à la présentation d'information financière.

Le CNCI a proposé une date cible visant l'émission de l'IAS 19 modifiée à la mi-2011; la date d'entrée en vigueur serait alors au plus tôt le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

#### **Contrats de location**

Le CNCI a publié un exposé-sondage en août 2010 pour modifier l'IAS 17 « Contrats de location » (« IAS 17 »). L'exposé-sondage contient des modifications importantes apportées à la comptabilité de location qui exigent la déclaration des actifs et des passifs dans le bilan pour tous les types de contrat de location, et non uniquement pour les contrats de location-financement, comme l'exige la norme actuelle. Cette modification se traduirait probablement par un ajustement important des actifs et des passifs dès l'adoption de la nouvelle norme, en plus d'exiger des efforts considérables de la part de nombreuses entreprises, y compris la Société.

Le CNCI a indiqué une date cible visant l'émission de l'IAS 17 modifiée en juin 2011, ce qui signifie que la date d'entrée en vigueur serait au plus tôt le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

## **10 Aperçu pour 2011**

### *Nos perspectives pour 2011*

#### **10.1 Prévisions économiques**

Bien que les économies mondiales commencent à se remettre de la récession, d'importantes incertitudes sont toujours présentes. Le risque de recul au cours de cette reprise économique demeure trop élevé. À l'échelle mondiale, la reprise économique connaît une évolution importante, comme prévu, même si la crise de la dette européenne continue à représenter la plus grande menace qui pourrait ralentir ou faire basculer la reprise économique.

Au Canada, la reprise se poursuit à un rythme modéré, le taux d'expansion économique étant estimé à 2,9 % en 2010, ce qui représente une amélioration par rapport à la baisse de 2,5 % enregistrée en 2009. Les prévisionnistes s'entendent pour dire que la croissance économique du Canada ralentira pour se chiffrer à 2,6 % en 2011 et qu'elle se chiffrera entre 2,7 % et 3 % au cours de la période de 2012 à 2015. Des préoccupations demeurent quant au fait que des résultats décevants sur le plan de la productivité conjugués à une vigueur persistante du dollar canadien pourraient brider la reprise attendue.

La dynamique de l'inflation au Canada a été largement conforme aux attentes des prévisionnistes. L'indice des prix à la consommation (« IPC ») au Canada a augmenté pour atteindre 1,8 % en 2010. Ce taux est surtout attribuable à la baisse des prix de l'énergie. En revanche, à mesure que les prix du carburant augmentent, l'inflation globale devrait continuer d'avoisiner le taux de 2 % au cours de la période de 2011 à 2015. 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. En tant qu'utilisateur important de carburant pour ses besoins liés au transport, Le Groupe Postes Canada a dû gérer de considérables coûts associés à l'augmentation des prix du carburant ces dernières années, à savoir l'essence, le diesel et le carburant aviation.

En 2010, le nombre de ménages a augmenté de 1 % à l'échelle du Canada. Nous nous attendons à ce que le nombre de mises en chantier continue d'augmenter à raison de 182 000 logements par année, ce qui ajoutera des coûts aux opérations de livraison.

## Prévisions économiques

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Données économiques (variation en %)</b>					
Produit intérieur brut en dollars constants	2,6 %	2,8 %	3,0 %	2,9 %	2,7 %
Inflation (Indice des prix à la consommation)	2,1 %	2,0 %	2,1 %	2,0 %	2,0 %
<b>Données démographiques (variation en %)</b>					
Croissance de la population totale	1,0 %	0,8 %	1,2 %	0,9 %	1,1 %
Croissance des ménages	1,2 %	1,2 %	1,2 %	1,2 %	1,2 %

Sources : Les prévisions sont fondées sur les prévisions macroéconomiques de Global Insight (janvier 2011). Les prévisions concernant le PIB, l'IPC et le nombre total de points de livraison prennent également en compte les prévisions des cinq grandes banques canadiennes et de la Banque du Canada.

## 10.2 Prévisions pour Le Groupe Postes Canada

L'année 2011 continuera à poser des défis importants que nous devons surmonter afin de garantir notre stabilité financière à long terme. L'incertitude économique, la diminution des volumes de courrier et les pressions exercées par la concurrence compliquent la prévision de nos revenus, de nos bénéfices et de notre situation de trésorerie.

En raison du passage aux moyens électroniques et de la concurrence féroce sur de nombreux plans, nous ne nous attendons pas à ce que les volumes de courrier traitable retournent aux niveaux précédents. Les volumes du service Poste-lettres du régime intérieur demeurent incertains. Par conséquent, nous prévoyons que les revenus augmenteront à partir de ce niveau moins élevé. En 2011, les revenus prévus pour Le Groupe Postes Canada se chiffrent à 7,7 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 2,9 % par rapport à l'exercice précédent, principalement attribuable aux majorations tarifaires. Le bénéfice avant charge d'impôts prévu en 2011 est de 123 millions de dollars. Puisque les marges d'exploitation sont très serrées et que les coûts liés au réseau sont à la hausse en raison de l'augmentation continue du nombre de points de livraison, le contrôle des coûts demeurera une priorité importante. Pour atteindre le bénéfice visé, la Société doit continuer de contrôler les coûts discrétionnaires, de découvrir de nouveaux moyens d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de mettre en œuvre des stratégies de gestion des coûts structurels.

Au cours des années à venir, pour demeurer une entreprise viable, nous devons apporter des changements structurels qui viendront s'ajouter à nos initiatives de la Transformation postale afin de réduire nos coûts et de rehausser notre compétitivité d'une façon permanente. Pour réagir au déclin des volumes de courrier, nous devons avoir la flexibilité qui nous permet d'apporter des changements à notre infrastructure.

Les administrations postales partout dans le monde sont confrontées à des défis semblables et, au cours des dernières années, bon nombre d'entre elles ont entrepris des réformes pour ce qui est de leurs conventions collectives, y compris l'adoption de pratiques de travail innovatrices pour améliorer l'efficacité. Le USPS est en cours de négociations collectives avec ses syndicats. L'objectif consiste à parvenir à un accord en ce qui concerne les mesures à prendre pour accroître la flexibilité de la main-d'œuvre et réduire les coûts.

Dans le cadre de nos propres négociations en cours avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (« STTP »), nous cherchons à apporter des changements qui permettront à la Société d'avoir un succès durable. Ces changements comprennent la mise en place d'un nouveau programme d'assurance-invalidité de courte durée et de nouveaux procédés qui aideront non seulement à régler les différends, mais aussi à accroître nos activités et à moderniser les opérations. Nous proposons également des changements à la structure des coûts liés à la main-d'œuvre pour les employés futurs afin de pouvoir maintenir les opérations à un coût que nous pouvons nous permettre. Nous croyons fermement qu'il est nécessaire, dans le cadre de notre engagement partagé envers les employés et les Canadiens que nous servons, d'adopter une approche proactive pour protéger la viabilité financière de la Société.

En octobre 2009, le ministre des Finances a présenté un projet de réforme des régimes de retraite pour permettre aux participants de mieux gérer leurs obligations en matière de capitalisation dans le cadre de l'ensemble de leurs activités commerciales et de réduire l'instabilité de la capitalisation. En juin 2010, un certain nombre de modifications proposées ont été mises au point, y compris l'introduction d'une nouvelle norme pour établir des exigences minimales de capitalisation sur le plan de la solvabilité. En 2011, selon l'évaluation actuarielle attendue, la Société devra verser des cotisations spéciales de solvabilité d'environ 652 millions de dollars, en plus des cotisations pour services rendus d'environ 357 millions de dollars. La Société attend la mise en place de règlements qui définiront la façon d'utiliser une lettre de crédit pour réduire le montant de cotisations spéciales de solvabilité requises en raison du déficit de solvabilité du Régime de retraite de Postes Canada. En consultation avec le ministre responsable de Postes Canada et le ministre des Finances, 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 le montant requis des cotisations spéciales de solvabilité.

Au cours de l'exercice 2010, la Société a émis des obligations à long terme pour une valeur de 1 milliard de dollars. Le produit découlant de cette émission obligataire publique garantit partiellement le financement à long terme de la Transformation postale et a capitalisé au préalable les besoins de trésorerie pour 2011. Postes Canada compte des liquidités suffisantes pour financer ses activités au cours de l'exercice 2011, lesquelles assurent un bon coussin de sécurité pour parer aux fluctuations de fonds de roulement, aux changements négatifs dans les résultats de l'entreprise ou aux dépenses non prévues.

Notre capacité à poursuivre la Transformation postale dépend de la santé financière de la Société, qui repose 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. La poste modernisée que sera Postes Canada demeurera autosuffisante sur le plan financier et continuera à fournir aux Canadiens le niveau de service auquel ils s'attendent et qu'ils méritent.

## Secteurs du Groupe Postes Canada – 2011

### Postes Canada :

- *Courrier transactionnel* – Nous observons une tendance grandissante s'orientant vers les communications à canaux multiples au cours des prochaines années. La conséquence sera une plus grande fragmentation de l'environnement des médias de communication et le déclin de nos volumes de courrier traitable. Pour appuyer notre vision, soit de demeurer le moyen de communication privilégié des Canadiens, tant à l'échelle nationale qu'internationale sur un marché des communications en constante évolution, nous continuerons à suivre une stratégie globale visant à assurer le maintien des activités de base, tout en poursuivant des stratégies de croissance ambitieuses dans les canaux de communications électroniques. Afin de maintenir les activités de base, nous nous emploierons à fournir une bonne expérience à nos clients et nous chercherons des solutions qui faciliteront les opérations avec nous. Dans le but de prendre de l'expansion, nous ciblerons nos efforts afin d'offrir davantage de produits, surtout ceux en format électronique, et un meilleur accès à ces produits. Nous pourrions ainsi proposer à nos clients une gamme complète de services physiques et électroniques.
- *Colis* – Compte tenu des prévisions économiques, nous prévoyons une reprise sur le marché de l'expédition et de la livraison. Nous mettrons l'accent sur le maintien de nos points forts dans les segments E à C et E à E, tout en renforçant notre part majoritaire du segment des envois des consommateurs en tirant profit de notre réseau de vente au détail. Pour atteindre une croissance naturelle et une croissance de notre part de marché, un investissement continu dans l'infrastructure de livraison, axé précisément sur l'amélioration du rendement en matière de livraison et sur une meilleure visibilité du réseau, sera essentiel pour faire face à la nouvelle concurrence. La combinaison d'une prévision de croissance économique et d'un investissement accru dans notre réseau de livraison nous offre une perspective réjouissante pour 2011, avec le retour prévu d'une croissance de volume positive pour nos produits de base liés aux colis. Puisqu'il est prévu que la parité

du dollar canadien avec la devise américaine se poursuivra, les volumes de colis d'arrivée devraient retrouver une croissance raisonnable.

- *Marketing direct* – On s'attend à une reprise des budgets de publicité et de marketing en 2011. À mesure que l'économie se stabilise et que la confiance des consommateurs se renforce, les commercialistes reprendront leurs activités et ils porteront de nouveau leur attention sur l'accroissement des revenus et sur les stratégies d'acquisition. L'utilisation des données pour un meilleur ciblage associée à la disponibilité de moyens numériques continuera de favoriser l'intégration des canaux multiples. En 2011, nous lancerons un nouveau canal de publicité en ligne hautement ciblé et axé sur les consommateurs. Nous sommes convaincus que nos nouveaux produits de données ainsi que nos produits Médiaposte de base permettront aux commercialistes d'atteindre leur public cible grâce à des communications plus personnalisées et de mesurer leur rendement du capital investi. Nous continuerons à assurer un leadership et à offrir un savoir-faire en matière de marketing direct, en démontrant l'effet et l'efficacité des produits Médiaposte, grâce à des relations stratégiques avec nos clients, nouveaux et existants.
- *Purolator* – En 2011, Purolator s'orientera vers les facteurs externes et mettra l'accent sur le marché, afin de veiller à tenir ses engagements envers ses clients. L'entreprise concentrera ses efforts sur une croissance rentable dans tous les secteurs d'activité, 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* – En 2011, on s'attend à une baisse de la rentabilité de SCI, en raison de l'expiration d'un contrat de longue durée. Cette baisse représente environ 4 millions de dollars de produits et de bénéfices avant charge d'impôts. Bien que SCI ne puisse pas complètement atténuer cet effet en 2011, les efforts nécessaires seront déployés pour obtenir une croissance dynamique de la logistique des contrats et du segment des transports, mais aussi pour réduire les structures de coûts, et ce, en favorisant l'apport constant d'améliorations, la qualité et l'innovation dans l'ensemble de SCI.
- *Secteur Autre* – 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 renouveler des contrats avec des clients clés et 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. Ses revenus devraient être stables en 2011, alors que Postes Canada et Purolator augmentent la cadence des investissements technologiques par rapport à 2010, ce qui est compensé par les activités continues visant à réaliser des économies sur les coûts d'exploitation de base.





## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(non vérifiée, en millions de dollars)	2010	2009	2008	2007	2006
<b>EXPLOITATION</b>					
Produits d'exploitation	7 453	7 312	7 733	7 473	7 264
Charges d'exploitation	7 138	6 955	7 594	7 346	7 116
Bénéfice d'exploitation	315	357	139	127	148
Pourcentage des produits d'exploitation	4,2 %	4,9 %	1,8 %	1,7 %	2,0 %
Produits (charges) hors exploitation	(8)	22	22	33	18
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	307	379	161	160	166
Économie (charge) d'impôts sur les bénéfices	136	(95)	(67)	(102)	(44)
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	443	284	94	58	122
Part des actionnaires sans contrôle du bénéfice net des filiales	4	3	4	4	3
Bénéfice net	439	281	90	54	119
Autres éléments du résultat étendu (perte), après impôts	10	(1)	–	–	–
Résultat étendu	449	280	90	54	119
Rendement de l'avoir du Canada	21,8 %	17,0 %	6,1 %	3,8 %	8,4 %
<b>BILAN</b>					
<b>Actif</b>					
À court terme	2 326	1 497	1 384	1 388	1 470
Titres réservés	499	654	862	632	469
Immobilisations	2 371	2 216	2 034	1 855	1 731
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite	2 063	1 335	898	944	1 010
Autres éléments d'actif	341	327	413	348	319
Total de l'actif	7 600	6 029	5 591	5 167	4 999
<b>Passif et avoir du Canada</b>					
À court terme	1 209	1 179	1 181	1 073	1 185
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	2 950	2 835	2 722	2 513	2 247
Autres éléments de passif	1 172	199	155	120	115
Part des actionnaires sans contrôle	33	29	26	22	19
Avoir du Canada	2 236	1 787	1 507	1 439	1 433
Total du passif et de l'avoir du Canada	7 600	6 029	5 591	5 167	4 999
<b>ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS</b>					
Terrains et bâtiments	131	65	145	110	65
Autres immobilisations	280	347	246	221	241
	411	412	391	331	306

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

	2010	% Écart	2009 <sup>3</sup>	% Écart	2008	% Écart	2007	% Écart	2006
<b>ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉS</b>									
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>									
(non vérifiée, en millions de dollars/ pourcentage redressé pour les jours ouvrables)									
<b>Courrier transactionnel</b>									
Poste-lettres du régime intérieur	2 836	1,4 %	2 798	<sup>3</sup>	2 914	0,3 %	2 894	0,5 %	2 869
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	177	(3,7) %	184	<sup>3</sup>	144	(13,4) %	166	(11,5) %	187
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	118	(4,5) %	124	(1,2) %	126	9,7 %	114	0,1 %	114
Total – Courrier	3 131	0,8 %	3 106	(2,1) %	3 184	(0,1) %	3 174	(0,2) %	3 170
Autres	47	11,8 %	42	(14,5) %	50	24,5 %	40	7,1 %	37
Secteur Postes Canada <sup>1</sup>	3 178	1,0 %	3 148	(2,3) %	3 234	0,2 %	3 214	(0,2) %	3 207
Secteur Autre	–		–		–		–	(100,0) %	4
Élimination des éléments intersectoriels	(4)		(4)		(5)		(5)		(6)
Le Groupe Postes Canada	3 174	1,0 %	3 144	(2,3) %	3 229	0,2 %	3 209	(0,3) %	3 205
<b>Colis</b>									
Colis du régime intérieur	899	1,2 %	888	(2,5) %	915	6,9 %	852	4,6 %	812
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	196	1,6 %	193	(3,2) %	200	(0,7) %	201	(1,8) %	204
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	138	(1,6) %	140	(4,4) %	147	9,5 %	134	(0,6) %	134
Total – Courrier	1 233	0,9 %	1 221	(2,8) %	1 262	5,9 %	1 187	2,8 %	1 150
Autres	42	(10,8) %	47	(4,6) %	49	(5,9) %	52	14,1 %	45
Secteur Postes Canada <sup>1</sup>	1 275	0,5 %	1 268	(2,9) %	1 311	5,4 %	1 239	3,3 %	1 195
Secteur Purolator	1 493	4,1 %	1 433	(7,9) %	1 563	7,4 %	1 448	7,1 %	1 347
Secteur Logistique	149	(1,1) %	151	(3,2) %	156	6,4 %	146	8,3 %	134
Élimination des éléments intersectoriels	(113)		(108)		(97)		(84)		(61)
Le Groupe Postes Canada	2 804	2,2 %	2 744	(6,1) %	2 933	6,3 %	2 749	4,7 %	2 615
<b>Marketing direct</b>									
Médiaposte avec adresse	600	5,4 %	569	(10,1) %	635	1,9 %	621	6,1 %	583
Médiaposte sans adresse	399	4,9 %	380	(4,3) %	399	5,6 %	376	10,3 %	339
Poste-publications	254	(1,8) %	259	(9,9) %	289	0,9 %	285	3,2 %	275
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	31	(4,5) %	32	(17,4) %	39	(4,0) %	41	(5,5) %	43
Total – Courrier	1 284	3,5 %	1 240	(8,6) %	1 362	2,6 %	1 323	6,2 %	1 240
Autres	71	5,2 %	68	(1,0) %	69	0,3 %	68	17,2 %	58
Secteur <sup>1</sup> et Le Groupe Postes Canada	1 355	3,6 %	1 308	(8,2) %	1 431	2,5 %	1 391	6,7 %	1 298
<b>Autres</b>									
Secteur Postes Canada	121	4,1 %	116	(11,4) %	132	18,7 %	111	(16,1) %	131
Secteur Purolator <sup>2</sup>	(1)	(82,2) %	(0)	(109,2) %	4	617,5 %	(1)	(8 356,2) %	(0)
Secteur Autre	148	(11,9) %	168	(4,4) %	176	0,3 %	175	1,2 %	173
Élimination des éléments intersectoriels	(148)		(168)		(172)		(161)		(158)
Le Groupe Postes Canada	120	3,9 %	116	(16,8) %	140	11,9 %	124	(15,2) %	146
<b>Produits d'exploitation</b>									
Secteur Postes Canada	5 929	1,5 %	5 840	(4,0) %	6 108	2,2 %	5 955	1,7 %	5 831
Secteur Purolator	1 492	4,1 %	1 433	(8,2) %	1 567	7,8 %	1 447	7,1 %	1 347
Secteur Logistique	149	(1,1) %	151	(3,2) %	156	6,4 %	146	8,3 %	134
Secteur Autre	148	(11,9) %	168	(4,4) %	176	0,3 %	175	(1,4) %	177
Élimination des éléments intersectoriels	(265)		(280)		(274)		(250)		(225)
Le Groupe Postes Canada	7 453	1,9 %	7 312	(5,1) %	7 733	3,1 %	7 473	2,5 %	7 264

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

	2010	% Écart	2009 <sup>3</sup>	% Écart	2008	% Écart	2007	% Écart	2006
<b>ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉS</b>									
<b>VOLUME</b> (non vérifiée, en millions d'articles/ pourcentage redressé pour les jours ouvrables)									
<b>Courrier transactionnel</b>									
Poste-lettres du régime intérieur	4 449	(4,5) %	4 657	<sup>3</sup>	4 937	(1,3) %	4 982	(0,9) %	5 010
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	127	(5,3) %	134	<sup>3</sup>	108	(19,5) %	134	(12,0) %	151
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	261	6,2 %	246	(9,8) %	274	(6,1) %	290	(6,8) %	310
Secteur Postes Canada	4 837	(4,0) %	5 037	<sup>3</sup>	5 319	(2,0) %	5 406	(1,6) %	5 471
Élimination des éléments intersectoriels	(5)		(5)		(6)		(7)		(7)
Le Groupe Postes Canada	4 832	(4,0) %	5 032	<sup>3</sup>	5 313	(2,0) %	5 399	(1,6) %	5 464
<b>Colis</b>									
Colis du régime intérieur	97	(4,7) %	102	(5,8) %	108	(0,3) %	108	(0,2) %	108
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	12	(6,9) %	13	(6,2) %	14	(3,7) %	15	0,1 %	15
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	34	4,7 %	33	(10,6) %	37	(26,7) %	51	(2,2) %	51
Secteur Postes Canada	143	(2,8) %	148	(6,9) %	159	(8,3) %	174	(0,7) %	174
Secteur Purolator	141	1,8 %	138	(3,0) %	143	0,2 %	142	1,5 %	140
Élimination des éléments intersectoriels	(1)		(2)		(3)		(2)		(2)
Le Groupe Postes Canada	283	(0,3) %	284	(4,9) %	299	(4,6) %	314	0,1 %	312
<b>Marketing direct</b>									
Médiaposte avec adresse	1 327	2,0 %	1 301	(13,1) %	1 503	(1,8) %	1 525	3,3 %	1 470
Médiaposte sans adresse	3 652	0,3 %	3 640	(10,0) %	4 061	2,7 %	3 940	5,4 %	3 722
Poste-publications	445	(5,5) %	471	(9,4) %	522	(2,9) %	535	(0,4) %	536
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	33	(11,0) %	37	(34,1) %	56	(16,0) %	66	9,5 %	60
Secteur et Le Groupe Postes Canada	5 457	0,1 %	5 449	(10,9) %	6 142	0,9 %	6 066	4,4 %	5 788
<b>Volume total</b>									
Secteur Postes Canada	10 437	(1,8) %	10 634	<sup>3</sup>	11 620	(0,6) %	11 646	1,5 %	11 433
Secteur Purolator	141	1,8 %	138	(3,0) %	143	0,2 %	142	1,5 %	140
Élimination des éléments intersectoriels	(6)		(7)		(9)		(9)		(9)
Le Groupe Postes Canada	10 572	(1,8) %	10 765	<sup>3</sup>	11 754	(0,6) %	11 779	1,5 %	11 564
<b>MAIN D'ŒUVRE<sup>4</sup></b>									
Secteur Postes Canada	56 917	(3,0) %	58 665	(1,9) %	59 808	(1,3) %	60 606	0,3 %	60 404
Secteur Purolator	10 979	0,1 %	10 970	(0,6) %	11 038	2,0 %	10 818	2,2 %	10 582
Secteur Logistique	1 043	(6,3) %	1 113	(3,6) %	1 154	7,9 %	1 070	29,1 %	829
Secteur Autre	–	0,0 %	–	0,0 %	–	0,0 %	–	(100,0) %	54
Le Groupe Postes Canada	68 939	(2,6) %	70 748	(1,7) %	72 000	(0,7) %	72 494	0,9 %	71 869
<b>RÉSEAU DU COURRIER</b>									
Bureaux de poste	6 499	(0,5) %	6 532	(1,3) %	6 618	0,1 %	6 614	0,2 %	6 602
Points de remise (en milliers)	15 028	1,0 %	14 874	1,2 %	14 696	1,4 %	14 493	1,4 %	14 293
Points de ramassage (en milliers) <sup>5</sup>	976	(1,9) %	994	(1,3) %	1 008	(0,7) %	1 015	(0,3) %	1 019

<sup>1</sup> Les revenus de 2006 et 2007 ont été redressés afin de refléter de légers réalignements effectués en 2008 entre les secteurs d'activité. En outre, les regroupements au sein des secteurs d'activité ont été élargis pour tous les exercices.

<sup>2</sup> Les revenus de 2006 à 2008 du secteur Purolator ont été redressés afin d'y inclure les gains et pertes de change.

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

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

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

## RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

En 2009, après la réalisation de l'Examen stratégique de Postes Canada, le gouvernement du Canada a approuvé un nouveau Cadre financier de cinq ans pour la Société, qui établit des objectifs de rendement financier pour 2010 à 2014. Ce nouveau Cadre financier remplace le Cadre stratégique qui était en place depuis 1998 (note 16).

Le tableau suivant présente les ratios financiers de 2010 selon le nouveau cadre financier :

Ratios consolidés* (non vérifiés)	Cadre financier	2010
<b>Rentabilité</b>		
(1) Marge BAIIA	5,0 % - 7,5 %	8,1 %
(2) Rendement des capitaux propres	0 % - 5 %	21,8 %
<b>Levier financier</b>		
(3) Coefficient dette totale/BAIIDAL	2,5x - 4,0x	2,9x
(4) Coefficient dette totale/capital investi	45 % - 65 %	49,0 %
<b>Liquidités</b>		
(5) (BAIIDAL - dépenses en capital) ÷ intérêts	1,0x - 2,5x	4,6x
<b>Versement de dividendes</b>		
(6) Ratio de versement de dividendes	2010-2012 0 % - 20 % 2013-2014 15 % - 20 %	0,0 %

### Selon les PCGR canadiens

- (1) Bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement ÷ produits
- (2) Bénéfice net ÷ ((avoir du Canada à l'ouverture de l'exercice + avoir du Canada à la clôture de l'exercice) ÷ 2)
- (3) (Dette totale + obligations financières à long terme) ÷ (bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement avec ajustement pour les contrats de location-exploitation)
- (4) (Dette totale + obligations financières à long terme) ÷ (total de la dette + obligations financières à long terme + avoir du Canada)
- (5) (Bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement avec ajustement pour les contrats de location-exploitation - dépenses en capital) ÷ intérêts
- (6) Dividendes versés ÷ bénéfice net de l'exercice précédent

#### Notes:

Les obligations financières à long terme comprennent les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations, l'obligation de rachat d'actions (Purolator) et l'inscription à l'actif des contrats de location-exploitation.

Les montants relatifs aux contrats de location-exploitation sont enlevés des résultats et inscrits à l'actif selon un facteur de 7,0x.

Les dépenses en capital renvoient aux dépenses en capital liées à l'entretien, ce qui inclut toutes les acquisitions d'immobilisations et tous les contrats de location-acquisition, à l'exception d'une somme d'environ 37 millions de dollars pour les acquisitions d'immobilisations concernant la Transformation postale au cours de la période.

Les intérêts comprennent les intérêts théoriques sur les contrats de location-exploitation inscrits à l'actif (calculés comme représentant un tiers de la charge de location).

\* Dans les prochains rapports annuels (c'est-à-dire à compter de 2011), le présent tableau sera produit uniquement selon les IFRS. Certains ratios devront possiblement être revus en fonction des IFRS.

Le tableau suivant illustre les ratios financiers des quatre périodes de 2006 à 2009 selon l'ancien Cadre stratégique :

Ratios consolidés (non vérifiés)	Cadre stratégique	2009	2008	2007	2006
<b>Rentabilité</b>					
(1) Rendement de l'avoir du Canada	11,0 %	17,0 %	6,1 %	3,8 %	8,4 %
(2) Marge d'exploitation		4,9 %	1,8 %	1,7 %	2,0 %
(3) Productivité	97,0 %	95,1 %	98,2 %	98,3 %	98,0 %
<b>Levier financier</b>					
(4) Dette/capital	40,0 %	7,6 %	5,8 %	4,9 %	4,9 %
(5) Flux financiers/dette		90,3 %	644,6 %	459,6 %	366,0 %
<b>Liquidités</b>					
(6) Ratio du fonds de roulement		1,27	1,17	1,29	1,24
(7) Couverture de la charge d'intérêts		55,65	14,12	12,47	14,58
<b>Investissement</b>					
(8) Flux financiers/acquisition d'immobilisations		32,1 %	153,0 %	104,0 %	87,9 %
(9) Taux d'investissement dans les immobilisations		7,2 %	8,1 %	5,7 %	6,7 %
<b>Versement de dividende</b>					
(10) Ratio de versement de dividende	25,0 %	0,0 %	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 + obligations financières à long terme)  $\div$  (total de la dette + obligations financières à long terme + avoir du Canada)

(5) Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation  $\div$  (total de la dette + obligations financières à long terme)

(6) Actif à court terme  $\div$  passif à court terme

(7) Bénéfice d'exploitation  $\div$  (charge d'intérêts + charge financière à long terme)

(8) Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation  $\div$  acquisition d'immobilisations au comptant

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

(10) Dividende  $\div$  bénéfice net





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

Au Conseil d'administration

Société canadienne des postes

Nous avons effectué l'audit de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 préparée conformément à la méthode d'établissement des coûts expliquée dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts. La direction a préparé l'information financière en utilisant les informations sectorielles de la Société canadienne des postes contenues dans la note 22a afférente aux états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2010, ainsi que d'autres données opérationnelles non auditées provenant des systèmes de la Société canadienne des postes.

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

La direction est responsable de la préparation de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts conformément à la méthode utilisée dans l'Analyse annuelle des coûts et de la conclusion, fondée sur les résultats de cette analyse, que son groupe de services concurrentiels n'a pas été interfinancé au moyen de revenus protégés par privilège exclusif. La direction est aussi responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'une information financière exempte d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

## Responsabilité de l'auditeur

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

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

aucun procédé d'audit à l'égard de la validité de la méthode ni à l'égard des systèmes d'exploitation et des études spéciales de la Société canadienne des postes d'où proviennent les données opérationnelles utilisées pour répartir les coûts aux services.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

## Opinion

À notre avis :

- a) l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts est préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément à la méthode d'établissement des coûts expliquée dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, en utilisant les informations sectorielles de la Société canadienne des postes contenues dans la note 22a afférente aux états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2010, ainsi que d'autres données opérationnelles non auditées provenant des systèmes de la Société canadienne des postes;
- b) la conclusion de la direction voulant qu'en utilisant la méthode d'établissement des coûts expliquée en détail dans les notes, la Société canadienne des postes ne procède pas à l'interfinancement de son groupe de services concurrentiels au moyen de revenus protégés par privilège exclusif pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, est juste.

## Référentiel comptable et usage

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons votre attention sur l'introduction des notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, qui décrit le référentiel comptable sur lequel repose la méthode utilisée dans l'Analyse annuelle des coûts. L'analyse est préparée pour démontrer que le groupe de services concurrentiels n'a pas été interfinancé au moyen de revenus protégés par privilège exclusif. Par conséquent, l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts pourrait ne pas convenir à d'autres fins.



PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l.  
Comptables agréés, experts-comptables autorisés  
Ottawa, Canada  
Le 23 mars 2011

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

### Société canadienne des postes

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

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

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

Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010, le regroupement des services concurrentiels s'est soldé par une contribution différentielle à long terme positive. Conformément à la méthode utilisée dans l'Analyse annuelle des coûts, une contribution différentielle à long terme positive pour le regroupement des services concurrentiels permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif.

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

Exercice terminé le 31 décembre 2010

(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 63 % 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	3 522 \$	2 105 \$	104 \$	198 \$	5 929 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 904) \$	(1 463) \$	(99) \$	(145) \$	(3 611) \$
<b>Contribution différentielle à long terme aux coûts fixes</b>	<b>1 618 \$</b>	<b>642 \$</b>	<b>5 \$</b>	<b>53 \$</b>	<b>2 318 \$</b>
	46 %	30 %	5 %	27 %	39 %
Coûts fixes non répartis					(2 108) \$
<b>Contribution avant les éléments ci-dessous</b>					<b>210 \$</b>
Produits financiers et autres produits					49 \$
Intérêts et autres charges					(26) \$
<b>Bénéfice du secteur Postes Canada avant charge d'impôts sur les bénéfices</b>					<b>233 \$</b>

#### II – Contribution différentielle à long terme par secteur d'activité

L'analyse qui suit est fondée sur l'imputation de 61 % 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	3 178 \$	1 275 \$	1 355 \$	121 \$	5 929 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 598) \$	(984) \$	(834) \$	(77) \$	(3 493) \$
<b>Contribution différentielle à long terme aux coûts fixes</b>	<b>1 580 \$</b>	<b>291 \$</b>	<b>521 \$</b>	<b>44 \$</b>	<b>2 436 \$</b>
	50 %	23 %	38 %	36 %	41 %
Coûts fixes non répartis					(2 226) \$
<b>Contribution avant les éléments ci-dessous</b>					<b>210 \$</b>
Produits financiers et autres produits					49 \$
Intérêts et autres charges					(26) \$
<b>Bénéfice du secteur Postes Canada avant charge d'impôts sur les bénéfices</b>					<b>233 \$</b>

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

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

Exercice terminé le 31 décembre 2010

## 1. Procédé général

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

## 2. Méthodologie d'établissement des coûts

- a) **Coût différentiel à long terme** : La méthode d'établissement des coûts utilisée par la Société canadienne des postes mesure le coût différentiel à long terme des services individuels et des groupes de services selon le plan d'exploitation courant. Le coût différentiel à long terme correspond au coût annuel total découlant de la prestation d'un service.
- b) **Comptabilité par activités** : Les services fournis par la Société canadienne des postes font l'objet d'une analyse visant à déterminer les diverses activités nécessaires pour fournir ces services. Chaque activité est ensuite analysée afin de déterminer la relation de cause à effet entre les coûts de l'activité et les services qui nécessitent l'exécution de cette activité particulière. Les volumes des services ou d'autres données servent à l'imputation de ces coûts d'activité aux services.
- c) **Principes d'imputation** : On définit les relations qui existent entre le coût des ressources et les activités accomplies ainsi qu'entre les activités accomplies et les services fournis au moyen des principes de causalité et d'horizon. Les coûts de ces activités qu'entraîne la prestation d'un service sont imputés à ce service. Les coûts d'activité qui ne peuvent être imputés à la prestation d'un service, mais qui sont communs à un groupe précis de services sont imputés à ce niveau supérieur d'agrégation de groupe. Les autres coûts fixes communs ou de soutien sont des « coûts fixes non répartis ».
- d) **Source des données** : Les données financières utilisées pour préparer les résultats de l'Analyse annuelle des coûts sont tirées des comptes de produits et de coûts du grand livre général de la Société canadienne des postes. Les données relatives au temps d'exploitation, aux volumes d'envois et au poids/cubage servent à attribuer des coûts du grand livre général à des activités et des coûts d'activité à des services. Les données relatives aux volumes 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 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 quatre membres qui sont indépendants selon les normes en matière d'indépendance de la Société. Le Comité de vérification est responsable d'examiner les états financiers consolidés et le Rapport annuel et de rencontrer la direction ainsi que les vérificateurs internes et externes pour discuter des contrôles internes exercés sur le processus de présentation de l'information financière, des questions de vérification et des questions de présentation de l'information financière. Le Comité de vérification se réunit au moins quatre fois par année et examine particulièrement les domaines de la présentation de l'information financière, de la gestion du risque et du contrôle interne.

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

La Société canadienne des postes est une société d'État qui figure depuis 1989 à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. 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 2010, 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.

Le président-directeur général,



Le 24 mars 2011

Le chef des finances,





# RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

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

## Rapport sur les états financiers consolidés

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de la Société canadienne des postes, qui comprennent le bilan consolidé au 31 décembre 2010, et l'état consolidé des résultats et du résultat étendu, l'état consolidé de l'avoir du Canada et l'état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

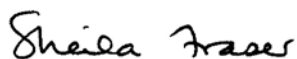
### *Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers consolidés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers consolidés exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### *Responsabilité des auditeurs*

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

La vérificatrice générale du Canada,



Sheila Fraser, FCA

Le 24 mars 2011  
Ottawa, Canada

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

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

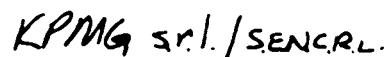
### *Opinion*

À notre avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société canadienne des postes au 31 décembre 2010, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada.

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

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis les principes comptables généralement reconnus du Canada ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à notre avis, les opérations de la Société canadienne des postes et de ses filiales à cent pour cent dont nous avons eu connaissance au cours de notre audit des états financiers consolidés ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et ses règlements, aux règlements administratifs de la Société et de ses filiales à cent pour cent ainsi qu'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)	2010	2009
<b>Actif</b>		
<b>Actif à court terme</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 7)	379 \$	473 \$
Titres négociables (note 7)	1 082	270
Créances (note 6)	628	584
Impôts à recouvrer	139	69
Charges payées d'avance	72	76
Tranche à court terme de l'actif d'impôts futurs (note 9)	26	25
Total de l'actif à court terme	2 326	1 497
<b>Immobilisations (note 10)</b>		
Immobilisations corporelles	2 210	2 047
Immobilisations incorporelles	161	169
	2 371	2 216
<b>Autres actifs</b>		
Titres réservés (note 7)	499	654
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite (note 11)	2 063	1 335
Actif d'impôts futurs (note 9)	204	179
Écart d'acquisition (note 12)	125	125
Autres actifs à long terme (note 13)	12	23
Total de l'actif	7 600 \$	6 029 \$
<b>Passif et avoir du Canada</b>		
<b>Passif à court terme</b>		
Créditeurs et charges à payer	459 \$	413 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	576	575
Impôts à payer	-	2
Produits reportés	120	142
Mandats-poste en circulation	41	37
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an (note 14)	13	10
Total du passif à court terme	1 209	1 179
<b>Dette à long terme (note 14)</b>		
	1 095	120
<b>Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (note 11)</b>		
	2 950	2 835
<b>Passif d'impôts futurs (note 9)</b>		
	40	36
<b>Autres passifs à long terme</b>		
	37	43
Total du passif	5 331	4 213
<b>Part des actionnaires sans contrôle</b>		
	33	29
<b>Avoir du Canada</b>		
	2 236	1 787
Total du passif et de l'avoir du Canada	7 600 \$	6 029 \$

Engagements et éventualités (notes 1 et 17)  
Obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations (note 15)

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

**Approuvé au nom du Conseil d'administration :**

Le président du Conseil d'administration,



Le président du Comité de vérification,



## ÉTAT CONSOLIDÉ DE L'AVOIR DU CANADA

<b>Exercice terminé le 31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Capital d'apport</b>	<b>1 155 \$</b>	<b>1 155 \$</b>
<b>Bénéfices non répartis</b>		
Solde à l'ouverture de l'exercice	633	352
Bénéfice net	439	281
Solde à la clôture de l'exercice	1 072	633
<b>Cumul des autres éléments du résultat étendu (perte)</b>		
Solde à l'ouverture de l'exercice	(1)	–
Autres éléments du résultat étendu (perte)	10	(1)
Solde à la clôture de l'exercice	9	(1)
Total des bénéfices non répartis et du cumul des autres éléments du résultat étendu (perte)	1 081	632
<b>Avoir du Canada</b>	<b>2 236 \$</b>	<b>1 787 \$</b>

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)	2010	2009
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>7 453 \$</b>	<b>7 312 \$</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Main-d'œuvre	3 854	3 893
Avantages sociaux, après appui transitoire de 13 millions de dollars (56 millions de dollars en 2009) (note 11e)	806	579
Traitement, levée et livraison hors main-d'œuvre	1 308	1 319
Installations	308	306
Amortissement	276	246
Vente, administration et autres	586	612
Total des charges d'exploitation	7 138	6 955
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>315</b>	<b>357</b>
<b>Produits (charges) hors exploitation</b>		
Produits financiers et autres produits	22	29
Intérêts et autres charges	(30)	(7)
Produits (charges) hors exploitation, montant net	(8)	22
Bénéfice avant économie (charge) d'impôts sur les bénéfices	307	379
<b>Économie (charge) d'impôts sur les bénéfices (note 9)</b>	<b>136</b>	<b>(95)</b>
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	443	284
Part des actionnaires sans contrôle du bénéfice net des filiales	4	3
<b>Bénéfice net</b>	<b>439 \$</b>	<b>281 \$</b>
<b>Autres éléments du résultat étendu (perte), après impôts</b>		
Gains non réalisés (pertes non réalisées) sur les actifs financiers classés comme disponibles à la vente au cours de l'exercice	13	(1)
Ajustements de reclassement des gains inclus dans le bénéfice net	(3)	-
Variation des gains non réalisés (pertes non réalisées) sur les actifs financiers classés comme disponibles à la vente	10	(1)
<b>Autres éléments du résultat étendu (perte)</b>	<b>10</b>	<b>(1)</b>
<b>Résultat étendu</b>	<b>449 \$</b>	<b>280 \$</b>

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

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2010	2009
<b>Activités d'exploitation</b>		
Bénéfice net	439 \$	281 \$
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	310	122
Paiements effectués au titre des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	(923)	(446)
Appui transitoire compensant les coûts supplémentaires de la réforme des pensions	(13)	(56)
Amortissement	276	246
Charge (économie) d'impôts futurs	(25)	90
Gain sur la vente d'immobilisations	(11)	(19)
Produit des avantages incitatifs à long terme	2	3
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net	(18)	(8)
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation (note 18)	(78)	(79)
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation	(41)	134
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisition d'entreprises	–	(1)
Acquisition de titres	(2 019)	(3 173)
Produit de la vente de titres	1 393	3 221
Acquisition d'immobilisations	(411)	(412)
Produit de la vente d'immobilisations	19	32
Autres activités d'investissement, montant net	(7)	(10)
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	(1 025)	(343)
<b>Activités de financement</b>		
Appui transitoire reçu du gouvernement du Canada	13	56
Remboursement de la dette à long terme	(45)	(23)
Produit de la dette à long terme	1 010	45
Dividende versé à des actionnaires sans contrôle	(1)	–
Autres activités de financement, montant net	(5)	(1)
Rentrées de fonds liées aux activités de financement	972	77
<b>Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>(94)</b>	<b>(132)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>473</b>	<b>605</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>379 \$</b>	<b>473 \$</b>

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

# NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

(31 décembre 2010)

## 1. Constitution, activités et instructions

Établie en 1981 par la *Loi sur la Société canadienne des postes* (la « *Loi* »), la Société canadienne des postes (la « Société ») est une société d'État qui figure à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle est mandataire de Sa Majesté. Son siège social est situé au 2701, promenade Riverside, Ottawa (Ontario), 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. 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 après cette date (note 21).

La Société a également été chargée de rétablir et de conserver son service de livraison du courrier aux boîtes aux lettres rurales situées le long des chemins qu'elle desservait en date du 1<sup>er</sup> septembre 2005, tout en respectant toutes les lois applicables. En 2010, 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 à celles qui étaient visées par l'instruction.

## 2. Principales méthodes comptables

Les présents états financiers consolidés ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada (« PCGR »). 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. 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 entraîner 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 2010.

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 3 mars 2011, le nom de Courrier Purolator Itée a été changé pour Purolator Inc. Au 31 décembre 2010, Purolator Inc. (« Purolator ») et le Groupe SCI inc. (« SCI ») sont les principales filiales de la Société, et Innovaposte Inc. (« Innovaposte ») est la seule coentreprise.



## 2. Principales méthodes comptables (suite)

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

Les intérêts créditeurs, les variations de la juste valeur et les gains et les pertes réalisés sont comptabilisés à titre de produits financiers et autres produits.

- b.2) Les **titres réservés** sont désignés comme actifs disponibles à la vente et comprennent les fonds réservés pour la gestion de certains régimes à prestations déterminées (note 7c)). Les intérêts créditeurs et les gains et les pertes réalisés à la vente de placements disponibles à la vente sont inclus dans le coût des avantages sociaux. 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. 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.

La comptabilisation de toutes les opérations qui touchent des équivalents de trésorerie, des titres négociables et des titres réservés se fait à la date de règlement, et les variations de la juste valeur sont constatées au moment où elles se produisent.

- b.3) 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 du règlement à court terme des créances, celles-ci 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 charges d'exploitation regroupées sous « Vente, administration et autres ».

- b.4) Les **créanciers et charges à payer**, les **salaires et avantages sociaux à payer** et les **mandats-poste en circulation** sont classés comme autres passifs financiers et comprennent les obligations créées en raison d'exigences législatives imposées par les gouvernements et les autres passifs non financiers. Les 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 du règlement à court terme des autres passifs financiers, ceux-ci sont comptabilisés au montant du versement ou du règlement.

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

- b.5) 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, sans toutefois dépasser la juste valeur de l'actif loué.
- c.2) **Amortissement** • L'amortissement débute lorsque les immobilisations sont mises en service et est constaté sur la durée de vie utile estimative de celles-ci, selon les méthodes suivantes :

Type d'immobilisation	Méthode d'amortissement	Période ou taux d'amortissement
Bâtiments	Linéaire	10, 20, 25, 30 et 65 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
Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Linéaire	3 à 20 ans
Autre matériel	Linéaire	5 à 20 ans
Logiciels	Linéaire	3 à 7 ans
Contrats de services	Linéaire	Durée du contrat plus la période des options de renouvellement, pour une période maximale de 5 ans
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

Les immobilisations détenues en vertu de contrats de location-acquisition sont amorties sur la période du bail.

Dans le but de faciliter le passage aux Normes internationales d'information financière, la Société a adopté l'approche par composante pour la comptabilisation des bâtiments en 2010, ce qui a entraîné des modifications des durées de vie utile estimatives de ceux-ci. Six différentes composantes ont été établies pour les bâtiments, auxquelles cinq durées de vie utile différentes ont été attribuées, allant de 10 à 65 ans. Auparavant, des périodes d'amortissement de 15, 30 et 40 ans étaient appliquées pour les bâtiments. Les changements apportés aux durées de vie utile estimatives par suite de la séparation des bâtiments en composantes ont fait diminuer la charge d'amortissement de 4 millions de dollars en 2010, et la feront diminuer de 3 millions de dollars en 2011.

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

- 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 constituant 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 charges en réduction du bénéfice net, et aucun autre amortissement n'est comptabilisé.
- 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 des 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 : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct. Le Courrier transactionnel comprend la distribution physique et électronique des factures, des avis et des relevés. Les colis englobent les colis réguliers, tous les services de livraison accélérée et de messagerie, de même que les services de transport et de logistique à des tiers. Le Marketing direct est constitué des services Médiaposte avec adresse, Médiaposte sans adresse et Poste-publications, 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.

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

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, la différence entre le montant facturé au client et 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 charges d'exploitation regroupées sous « Vente, administration et autres », 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.
- 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 de 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 certains avantages sociaux à des salariés souffrant d'invalidité de longue durée est constatée lorsque le fait à l'origine de l'obligation se produit. Par conséquent, les régimes à prestations déterminées se divisent en deux catégories, comme suit :
- g.1) **Régimes à prestations déterminées fondés sur les années de service** • Les coûts estimatifs et les obligations au titre des prestations constituées sont établis annuellement, de façon actuarielle, au moyen de la méthode de répartition des prestations au prorata des services. Pour les besoins de la comptabilité, les obligations au titre des prestations constituées et la juste valeur des actifs des régimes sont établies 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 de croissance de la rémunération, de l'âge du départ à la retraite, des taux d'invalidité et de mortalité des salariés, et des taux d'augmentation 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 des avantages sociaux comprennent, selon le cas, le coût estimatif des avantages 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.

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

Pour les besoins du calcul du rendement prévu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués à la 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.

Pour un exercice, 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 actuariel net non constaté ou la perte actuarielle nette non constatée qui excède 10 % du plus élevé des montants suivants, soit le solde de l'obligation au titre des prestations constituées ou la valeur liée au marché des actifs du régime à l'ouverture de l'exercice, est constaté sur la durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs. Selon les estimations actuarielles, les durées résiduelles moyennes d'activité des salariés actifs couverts par les régimes à prestations déterminées fondés sur les années de service se présentent comme suit :

31 décembre	2010		2009	
	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	10 à 14 ans	s.o.	12 à 14 ans	s.o.
SCI	5 à 11 ans	6 ans	5 à 11 ans	14 ans
Innovaposte	8 ans	s.o.	9 ans	s.o.

Les coûts des services passés découlant des modifications des régimes sont constatés selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée résiduelle moyenne prévue d'activité des salariés actifs à la date des modifications, jusqu'à la date d'admissibilité intégrale.

La capitalisation excédentaire résulte de la *Réforme des pensions du secteur public fédéral* en date du 1<sup>er</sup> octobre 2000 et représente l'excédent du montant des actifs cédés par le gouvernement du Canada au régime de retraite de la Société sur les obligations prises en charge pour le régime de retraite à prestations déterminées. La capitalisation excédentaire est constatée selon la méthode de l'amortissement linéaire sur 11 ans, soit la durée résiduelle moyenne 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 cumulé entre les coûts des avantages sociaux 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 méthode de 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 accidentés 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 huit ans en 2009).

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

- 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 ces 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, puis 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.

En 2010, la Société a reçu 13 millions de dollars, ce qui représente le versement final pour l'appui transitoire.

- j) **Impôts sur les bénéfices** • 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 qu'ils seront réalisés. La valeur comptable des actifs d'impôts futurs est ajustée, le cas échéant, par l'utilisation d'une provision pour moins-value qui permet de présenter le montant qui sera, de façon plus probable qu'improbable, réalisé. 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 pour la recherche scientifique et le développement expérimental (« RS&DE ») sont comptabilisés en fonction de la méthode de la réduction du coût, selon laquelle les crédits viennent réduire les charges d'exploitation courantes ou la valeur des immobilisations corporelles, lorsqu'il y a assurance raisonnable que les crédits d'impôt pour 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

La Société a indiqué dans ses états financiers de l'exercice précédent qu'elle envisagerait, dans la mesure où elle effectuait des acquisitions d'entreprises en 2010, d'adopter de manière anticipée le chapitre 1582, « Regroupements d'entreprises », le chapitre 1601, « États financiers consolidés », et le chapitre 1602, « Participations ne donnant pas le contrôle », 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<sup>er</sup> janvier 2011. Comme aucune acquisition d'entreprise n'a eu lieu en 2010, la Société n'a pas adopté les chapitres mentionnés ci-dessus au cours de l'exercice. Elle appliquera cependant les normes IFRS à toute acquisition future.

### 4. Prises de position en comptabilité devant être adoptées au cours des exercices futurs

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

En février 2008, le Conseil des normes comptables (« CNC ») a confirmé que les entités ayant une obligation publique de rendre des comptes seront tenues d'adopter les normes IFRS à titre de référentiel comptable requis en vertu des principes comptables généralement reconnus du Canada (« PCGR ») pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2011. La Société, qui répond à la définition actuelle d'entreprise publique, préparera ses états financiers de l'exercice se terminant le 31 décembre 2011 selon les normes IFRS. Ces états financiers comprendront un bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2010 et une information comparative complète selon les IFRS pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010.

La Société a préparé et mis en œuvre un plan de transition 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 IFRS et elle communique régulièrement des rapports sur les progrès réalisés au Comité de vérification du Conseil d'administration.

Le plan de transition est constitué de 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. Les travaux relatifs aux deuxième et troisième phases, qui comportaient des évaluations minutieuses pour chaque domaine d'information financière et la mise en œuvre des nouvelles normes, ont, pour la plupart, été effectués en 2010, notamment la réalisation des phases d'évaluation approfondie et les activités de mise en œuvre. La Société continue d'évaluer l'incidence de la transition aux IFRS en fonction de l'information dont elle dispose pour le moment.

### 5. Réglementation des tarifs de port

La Société établit les tarifs de port pour le service Poste-lettres du régime intérieur et le service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis, ainsi que les droits postaux pour certains autres services tels que le Courrier recommandé, par voie de règlements d'application de la *Loi sur la Société canadienne des postes* (la « Loi »). Ces règlements doivent être approuvés par le gouvernement du Canada, qui est le seul actionnaire et qui est, par conséquent, apparenté à la Société. 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 la *Loi*, les règlements 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 au moment d'établir la proposition finale des changements de tarifs. Une fois que les règlements ont été approuvés par le Conseil d'administration, ils sont soumis au ministre responsable de Postes Canada pour qu'ils puissent être approuvés par le gouverneur en conseil au nom du gouvernement du Canada. Les règlements ainsi soumis au gouverneur en conseil sont réputés approuvés 60 jours après qu'ils aient été reçus par le greffier du Conseil privé, à moins que, dans l'intervalle, le gouverneur en conseil ne les ait approuvés ou ait refusé de les approuver.

## 5. Réglementation des tarifs de port (suite)

En octobre 2009, le gouvernement du Canada a approuvé les règlements qui établissent le tarif de base des lettres du régime intérieur (« TBL ») pour une période de cinq ans. Selon ce nouveau régime de prix, le TBL a augmenté de trois cents pour passer à 57 cents en janvier 2010, et augmentera de deux cents par année jusqu'à 2014. L'autorisation du gouvernement est demandée annuellement pour les augmentations qui touchent les autres produits réglementés du service Poste-lettres du régime intérieur et du service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis. En décembre 2010, la Société a reçu l'autorisation du gouvernement d'augmenter les tarifs de ces produits à compter de janvier 2011.

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.

Selon les dispositions de la *Loi*, la Société doit également fournir en franchise certains services d'envois postaux du gouvernement et pour des articles à l'usage des aveugles. Le gouvernement du Canada dédommage partiellement la Société pour ces services (note 20).

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

Les produits tirés de la vente d'articles et de services à des clients selon les tarifs réglementés représentent 30 % (31 % en 2009) des produits du secteur Postes Canada (note 22).

## 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 : le risque de marché (y compris le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque sur marchandises), le risque de crédit et le risque de liquidité. La fonction de trésorerie de la Société gère les risques qui découlent 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 à long terme 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 prix des marchandises.

#### i) Risque de taux d'intérêt

Les placements de la Société comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Les placements 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 par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué par des placements dans des instruments à court terme ou, dans le cas de titres réservés, par des titres 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 moyenne des titres du portefeuille était de 9 ans au 31 décembre 2010 (de 6 ans en 2009).

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 42 millions de dollars, au 31 décembre 2010. 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. La presque totalité de la dette à long terme de la Société présente des taux d'intérêt fixes et des modalités de remboursement anticipé comportant une prime par rapport à la juste valeur.

#### 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. La Société est principalement exposée au risque de fluctuation du dollar américain. Si le taux de change du dollar américain en vigueur au 31 décembre 2010 avait été plus élevé ou moins élevé de 10 %, et que toutes les autres variables étaient demeurées constantes, le bénéfice net de l'exercice aurait été plus élevé ou moins élevé de 5 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 4 millions de dollars (5 millions en 2009).

#### iii) Risque sur marchandises

La Société est, par nature, exposée au risque d'augmentation du prix du carburant. Elle atténue partiellement ce risque en demandant un supplément pour prix du carburant à l'égard de certains de ses produits. Une telle technique d'atténuation des risques est utilisée depuis longtemps et reconnue dans le secteur, et permet d'amener le risque à un niveau acceptable.

### 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 aux clients grossistes et commerciaux, notamment les créances impayées. Les ventes sont réglées par les clients au comptant ou au moyen des principales cartes de crédit.

La valeur comptable des actifs financiers présentés dans les états financiers, après pertes de valeur, correspond à 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 liquide les placements dans un délai donné si la cote de crédit de l'émetteur descend en deçà des niveaux acceptables. Aucune perte de valeur des placements n'a été comptabilisée au cours de l'exercice (des pertes de 2 millions de dollars ont été comptabilisées en 2009).

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 paiement, 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 payées. 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 :

<b>Comptes clients commerciaux et autres comptes clients</b>		
<b>31 décembre</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
(en millions de dollars)		
Créances clients :		
À court terme	422 \$	360 \$
Échues depuis 1 à 15 jours	63	58
Échues depuis 16 à 30 jours	18	18
Échues depuis plus de 30 jours	17	24
Provision pour créances douteuses	(12)	(12)
Créances clients – montant net	508	448 \$
Créances d'administrations postales étrangères	91	86
Autres créances	29	50
<b>Créances</b>	<b>628 \$</b>	<b>584 \$</b>

Les pertes de valeur sur créances comptabilisées au cours de l'exercice ont totalisé 4 millions de dollars (6 millions en 2009).

## 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. 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. 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 montant maximal de 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. Aux termes de la *Loi de crédits no 4 pour 2009-2010*, la Société est autorisée à emprunter de d'autres sources que l'État des sommes ne dépassant pas un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances.

Dans ce contexte, la dette à long terme de la Société s'élevait à 1 108 millions de dollars au 31 décembre 2010 (130 millions en 2009). L'augmentation significative de la dette à long terme est due à l'émission d'obligations pour un montant total de capital de un milliard de dollars dans le but de financer le programme de Transformation postale. La Société a une limite d'emprunt à court terme approuvée de 250 millions de dollars pour la gestion de sa trésorerie, de laquelle 15 millions de dollars ont été utilisés pour l'émission de lettres de crédit.

Les filiales et la coentreprise de la Société ont également accès à des facilités de crédit totalisant 200 millions de dollars, dont 51 millions ont été utilisés au 31 décembre 2010 (69 millions en 2009).

Le tableau suivant contient des précisions sur les échéances contractuelles restantes des passifs financiers de la Société. Les montants représentent les flux de trésorerie non actualisés des passifs financiers selon la date la plus proche à laquelle la Société peut être tenue de payer. Le tableau comprend les flux de trésorerie du capital et des intérêts.

<b>31 décembre</b>		<b>2010</b>	<b>2009</b>			
(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*		728 \$	– \$	– \$	728 \$	681 \$
Obligations série 1	4,39 %	22	87	1 045	1 154	–
Obligations série 2	4,12 %	20	82	704	806	–
Obligations non remboursables par anticipation	10,6 %	6	23	58	87	93
Autres emprunts	Taux préférentiel + 1 %	–	–	–	–	25
Obligations locatives	4 %	16	41	6	63	55
		<b>792 \$</b>	<b>233 \$</b>	<b>1 813 \$</b>	<b>2 838 \$</b>	<b>854 \$</b>

\* La catégorie « ne portant pas intérêt » comprend les passifs financiers inclus dans les créditeurs et charges à payer, les salaires et avantages sociaux à payer et les mandats-poste en circulation.

La gestion de la dette de la Société et de l'avoir du Canada, qui est résumée à la note 16, influe également sur le risque de liquidité.

## 7. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés

a) La trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés se présentent comme suit :

31 décembre (en millions de dollars)	2010	2009
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		
Encaisse	94 \$	126 \$
Instruments du marché monétaire émis par :		
Gouvernement du Canada	–	50
Gouvernements provinciaux	48	35
Institutions financières	126	187
Sociétés	111	75
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>379 \$</b>	<b>473 \$</b>
<b>Titres négociables</b>		
Instruments du marché monétaire émis par :		
Gouvernement du Canada	530 \$	168 \$
Gouvernements provinciaux	160	102
Institutions financières	289	–
Sociétés	103	–
<b>Total des titres négociables</b>	<b>1 082 \$</b>	<b>270 \$</b>
<b>Titres illiquides</b>		
Billets du véhicule d'actifs cadres 2 (« VAC 2 ») (note 13)*	– \$	4 \$
<b>Titres réservés</b>		
Encaisse	22 \$	14 \$
Instruments du marché monétaire émis par :		
Gouvernement du Canada	–	92
Gouvernements provinciaux	–	51
Obligations émises par :		
Gouvernement du Canada	121	98
Gouvernements provinciaux	169	167
Sociétés	187	216
Billets du véhicule d'actifs cadres 2*	–	16
<b>Total des titres réservés</b>	<b>499 \$</b>	<b>654 \$</b>

\* Au cours de l'exercice, la Société a cédé du papier commercial adossé à des actifs (« PCAA ») non bancaire d'une valeur comptable de 20 millions de dollars (et d'une valeur nominale de 38 millions de dollars) et comptabilisé un gain de 3 millions de dollars. La Société détenait diverses catégories de billets du VAC 2 qu'elle avait reçus lors de la restructuration des programmes de PCAA en vertu de l'Accord de Montréal. Ces billets étaient inclus dans les autres actifs, comme titres illiquides et dans les titres réservés. La Société ne détient plus de PCAA visé par l'Accord de Montréal.

La durée restante jusqu'à l'échéance au 31 décembre 2010 est de douze mois ou moins, sauf en ce qui concerne les titres réservés sous forme d'obligations, dont les durées s'échelonnent sur une période de 32 ans, s'ils sont détenus jusqu'à l'échéance.

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2010 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 2010 était de 1,1 % pour les instruments du marché monétaire (0,3 % en 2009) et de 4,0 % pour les obligations (3,7 % en 2009).



## 7. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés (suite)

### b) Produits de placements

Les intérêts créditeurs et les gains et pertes sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les titres négociables ont totalisé 8 millions de dollars (3 millions en 2009). Les intérêts créditeurs et les gains et pertes sur les titres réservés se sont établis à 23 millions de dollars (8 millions en 2009) et ils sont présentés en réduction des coûts des avantages sociaux.

### c) Titres réservés

Des fonds ont été réservés comme suit :

<b>31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie	499 \$	511 \$
Fonds grevés d'une affectation d'origine interne	–	143
<b>Total des titres réservés</b>	<b>499 \$</b>	<b>654 \$</b>

Les fonds ont été réservés soit pour respecter des affectations d'origine externe, soit en prévision des besoins de trésorerie futurs, comme suit :

- Les affectations d'origine externe ont été imposées aux régimes d'avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie rapatriés en vertu de la *Réforme des pensions du secteur public fédéral*. Étant donné que ces régimes à prestations déterminées sont en partie financés par l'appui transitoire, la Société est tenue d'utiliser ces fonds exclusivement pour le versement des prestations connexes.
- La Société a réservé certains fonds en prévision de ses besoins de trésorerie futurs. Ces fonds réservés ont servi à des projets importants pour renouveler la capacité d'exploitation de la Société et au versement des cotisations de solvabilité réglementaires au régime de retraite de la Société.

## 8. Juste valeur des instruments financiers

### a) Instruments financiers comptabilisés à la juste valeur

Le tableau suivant présente les justes valeurs estimatives des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur conformément aux méthodes comptables de la Société. Les justes valeurs ont été déterminées et présentées selon la hiérarchie décrite ci-dessous qui reflète l'importance des données utilisées pour établir les estimations.

**31 décembre** 2010  
(in millions of dollars)

	Niveau 1*	Niveau 2**	Niveau 3***	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	379 \$	– \$	– \$	379 \$
Titres négociables	1 082 \$	– \$	– \$	1 082 \$
Autres actifs : titres illiquides	– \$	– \$	– \$	– \$
Titres réservés	499 \$	– \$	– \$	499 \$

**31 décembre** 2009  
(in millions of dollars)

	Niveau 1*	Niveau 2**	Niveau 3***	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	473 \$	– \$	– \$	473 \$
Titres négociables	270 \$	– \$	– \$	270 \$
Autres actifs : titres illiquides	– \$	– \$	4 \$	4 \$
Titres réservés	638 \$	– \$	16 \$	654 \$

\* Les actifs financiers du niveau 1 sont des actifs évalués aux prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs identiques.

\*\* Les actifs financiers du niveau 2 sont des actifs évalués à la juste valeur au moyen d'une technique d'évaluation à partir de données observables autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1.

\*\*\* Les actifs financiers du niveau 3 sont des actifs évalués à la juste valeur au moyen d'une technique d'évaluation à partir de données de marché non observables et ceci exige l'utilisation de la meilleure estimation de la direction. Les actifs du niveau 3 comprennent les placements dans des billets du VAC 2.

La Société n'a pas de passifs financiers ou de dérivés évalués à la juste valeur.

### Rapprochement des justes valeurs de niveau 3 :

	Titres illiquides contenus dans :	
	Autres actifs	Titres réservés
Solde d'ouverture	4 \$	16 \$
Produit des ventes effectuées au cours de l'exercice	(5)	(18)
Total des gains dans le résultat net*	1	2
Solde de clôture	– \$	– \$
Gains non réalisés cumulés liés à des actifs détenus à la clôture de l'exercice	– \$	– \$

\* Les gains sur les actifs illiquides classés dans les autres actifs sont inclus dans les « produits financiers et autres produits » et les gains sur les actifs illiquides classés dans les titres réservés sont inclus dans les « avantages sociaux » dans l'état consolidé des résultats et du résultat étendu.

### b) Juste valeur des autres instruments financiers comptabilisés au coût après amortissement

La juste valeur des éléments suivants correspond approximativement à leur valeur comptable en raison de leur règlement prévu à court terme : créances, créditeurs et charges à payer, salaires et avantages sociaux à payer, et mandats-poste en circulation. La juste valeur de la dette à long terme présentée à la note 14 est estimée en fonction des prix cotés sur le marché ou, si de tels prix ne sont pas disponibles, en actualisant les flux de trésorerie futurs de l'instrument financier au moyen de taux d'intérêt équivalents en vigueur à la fermeture des bureaux à la date de clôture.

## 9. 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 aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les filiales et la coentreprise de la Société sont assujetties aux impôts sur les bénéfices fédéraux et provinciaux.

Les sources des écarts temporaires qui donnent lieu à un actif (passif) d'impôts futurs net s'établissent comme suit :

<b>31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Actif (passif) d'impôts futurs net</b>		
Immobilisations	(24) \$	(11) \$
Salaires et avantages sociaux à payer	25	24
Prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	176	135
Autres	13	20
<b>Actif d'impôts futurs net</b>	<b>190 \$</b>	<b>168 \$</b>
<b>Présentés au bilan consolidé :</b>		
Actif d'impôts futurs :		
À court terme	26 \$	25 \$
À long terme	204	179
Total de l'actif d'impôts futurs	230	204
Passif d'impôts futurs :		
À long terme	(40)	(36)
<b>Actif d'impôts futurs net</b>	<b>190 \$</b>	<b>168 \$</b>

En 2009, la Société avait des écarts temporaires déductibles d'un montant de 768 millions de dollars pour lesquels aucun actif d'impôts futurs n'avait été comptabilisé. La Société ne prévoyait pas que ces écarts, qui se rapportaient principalement au passif au titre des prestations constituées des régimes d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi, se résorberaient dans un avenir prévisible. En 2010, la Société a comptabilisé le montant total de 768 millions de dollars représentant les écarts temporaires non constatés antérieurement, car il était alors plus probable qu'improbable que ces écarts se réalisent.

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

<b>Exercice terminé le 31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Charge (économie) d'impôts de l'exercice	(111) \$	5 \$
Charge (économie) d'impôts futurs découlant de ce qui suit :		
Apparition et résorption d'écarts temporaires	166	88
Avantages postérieurs à l'emploi	(192)	-
Réduction du taux d'imposition	1	2
<b>Charge (économie) d'impôts sur les bénéfices</b>	<b>(136) \$</b>	<b>95 \$</b>

Un rapprochement entre la charge (l'économie) 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 :

## 9. Impôts sur les bénéfices (suite)

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2010	2009
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	307 \$	379 \$
Impôt fédéral au taux d'imposition applicable de la société mère	86 \$	110 \$
Impôt provincial des filiales et de la coentreprise moins l'abattement d'impôt fédéral	3	2
Écart non constaté antérieurement au titre des avantages postérieurs à l'emploi	(192)	–
Effet des changements apportés aux taux d'imposition prévus par la loi sur les impôts futurs	(32)	(20)
Autres	(1)	3
Charge (économie) d'impôts sur les bénéfices	(136) \$	95 \$

## 10. Immobilisations

31 décembre (en millions de dollars)	2010			2009		
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette
<b>Immobilisations corporelles</b>						
Terrains	300 \$	– \$	300 \$	259 \$	– \$	259 \$
Bâtiments	1 949	1 072	877	1 796	1 021	775
Améliorations locatives	224	158	66	214	149	65
Matériel de production	1 129	775	354	1 055	787	268
Véhicules	274	163	111	239	157	82
Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	409	275	134	408	277	131
Autre matériel	822	491	331	788	460	328
Immobilisations en développement	37	–	37	139	–	139
Total des immobilisations corporelles	5 144	2 934	2 210	4 898	2 851	2 047
<b>Immobilisations incorporelles</b>						
Logiciels	540	409	131	489	360	129
Logiciels en développement	26	–	26	33	–	33
Contrats de services et relations clients	27	23	4	27	20	7
Total des immobilisations incorporelles	593	432	161	549	380	169
Total des immobilisations	5 737 \$	3 366 \$	2 371 \$	5 447 \$	3 231 \$	2 216 \$

L'amortissement des immobilisations corporelles a totalisé 223 millions de dollars en 2010 (201 millions en 2009), tandis que l'amortissement des immobilisations incorporelles a représenté 53 millions de dollars (45 millions en 2009).

Au cours de l'exercice, Le Groupe Postes Canada a investi 411 millions de dollars (412 millions en 2009) en immobilisations, dont 367 millions (354 millions en 2009) en immobilisations corporelles et 44 millions (58 millions en 2009) en immobilisations incorporelles.

Au 31 décembre 2010, 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 20 millions de dollars (18 millions en 2009), après amortissements cumulés de 15 millions de dollars (12 millions en 2009); des véhicules détenus aux termes de contrats de location-acquisition totalisant 35 millions de dollars (20 millions en 2009), après amortissements cumulés de 4 millions de dollars (zéro en 2009); et du matériel de production aux termes de contrats de location-acquisition totalisant 24 millions de dollars (25 millions en 2009), après amortissements cumulés de 3 millions de dollars (un million en 2009).

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

### a) Description des régimes d'avantages sociaux

La Société compte divers régimes à prestations déterminées, capitalisés et non capitalisés, procurant à la plupart de ses salariés des prestations de retraite, des avantages complémentaires de retraite ainsi que des avantages postérieurs à l'emploi. La Société offre également des régimes de retraite à cotisations déterminées aux salariés admissibles. 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 garantit des prestations de retraite, des prestations de retraite au survivant ou un remboursement au moment de la cessation d'emploi ou du décès. Les prestations de retraite qui excèdent la limite prévue par la loi, selon la définition de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, sont garanties par le régime de retraite agréé et la convention supplémentaire 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 salariés 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 sociaux relatifs à ces régimes, 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 salariés 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.

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

Purolator compte plusieurs régimes de retraite à prestations déterminées capitalisés. Les régimes à prestations déterminées sont établis, selon les types 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, qui repose sur les cotisations des salariés et de l'employeur. Les participants aux régimes à prestations déterminées ne sont pas tenus de cotiser et ne peuvent cotiser aux régimes de retraite.

Certains salariés 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 de la rémunération. 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 les 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 que les approbations réglementaires auront été obtenues. Les montants des actifs et des passifs inclus dans les présents états financiers consolidés représentent les valeurs estimatives minimales actuelles des montants devant être transférés au nouveau régime de retraite, ajustés pour toutes activités ultérieures au changement de titre de propriété. Le montant estimatif devant être transféré relativement aux actifs du régime repose sur la meilleure estimation de la direction de l'effet de certains événements relatifs au régime de retraite BCE Inc. qui sont survenus avant l'acquisition de SCI par la Société. L'estimation a été révisée en 2007 selon un rapport obtenu des Services corporatifs BCE. Les montants devant être transférés au nouveau régime de retraite distinct ne pourront être finalisés et transférés qu'une fois l'approbation réglementaire obtenue. SCI et BCE ont, individuellement, présenté des interprétations différentes à l'autorité de réglementation quant au montant qui devrait ultimement être transféré. En 2005, en remplacement du régime existant, un régime de retraite complémentaire a été créé pour les 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 supplémentaire 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 participant depuis le 31 octobre 2002.



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

### b) Obligations et actifs

Un rapprochement des obligations au titre des régimes à prestations déterminées, des actifs des régimes à prestations déterminées et de la situation de capitalisation des régimes à prestations déterminées et des montants inscrits au bilan consolidé est présenté ci-dessous :

Exercice terminé le 31 décembre, et à cette date (en millions de dollars)	2010		2009	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
<b>Obligations au titre des prestations constituées</b>				
Solde à l'ouverture de l'exercice	13 935 \$	2 698 \$	11 732 \$	2 489 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	313	88	243	73
Intérêts débiteurs	934	184	880	189
Cotisations des salariés	187	–	191	–
Prestations versées	(537)	(121)	(462)	(112)
Pertes actuarielles	2 067	377	1 351	86
Modifications des régimes	–	(19)	–	(27)
Compression	(2)	–	–	–
<b>Solde à la clôture de l'exercice</b>	<b>16 897</b>	<b>3 207</b>	<b>13 935</b>	<b>2 698</b>
<b>Actifs des régimes</b>				
Juste valeur à l'ouverture de l'exercice	14 135	–	12 175	–
Rendement réel des actifs des régimes	1 424	–	1 903	–
Cotisations courantes de l'employeur	356	–	304	–
Cotisations spéciales de l'employeur	441	–	24	–
Cotisations des salariés	187	–	191	–
Prestations versées	(537)	–	(462)	–
<b>Juste valeur à la clôture de l'exercice</b>	<b>16 006</b>	<b>–</b>	<b>14 135</b>	<b>–</b>
<b>Situation de capitalisation des régimes à prestations déterminées – excédent (déficit)</b>	<b>(891)</b>	<b>(3 207)</b>	<b>200</b>	<b>(2 698)</b>
Pertes actuarielles nettes non constatées	2 948	415	1 155	40
Coûts (crédits) non constatés des services passés	21	(148)	23	(163)
Capitalisation excédentaire non constatée	(25)	–	(57)	–
<b>Montant total constaté</b>	<b>2 053 \$</b>	<b>(2 940) \$</b>	<b>1 321 \$</b>	<b>(2 821) \$</b>

Les montants constatés figurent comme suit au bilan consolidé :

31 décembre (en millions de dollars)	2010	2009
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite	<b>2 063 \$</b>	1 335 \$
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite	10 \$	14 \$
Passif au titre des prestations constituées des régimes d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	2 940	2 821
<b>Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi</b>	<b>2 950 \$</b>	2 835 \$

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

### c) Régimes d'avantages sociaux déficitaires

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

31 décembre (en millions de dollars)	2010		2009	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Obligations au titre des prestations constituées	16 735 \$	3 207 \$	68 \$	2 698 \$
Actifs des régimes	15 732	–	49	–
Situation de capitalisation des régimes à prestations déterminées – déficit	(1 003) \$	(3 207) \$	(19) \$	(2 698) \$

### d) Objectif en matière de placement et répartition des actifs des régimes

Le Conseil d'administration de la Société passe en revue et approuve au moins annuellement l'énoncé des politiques et des procédures de placement (l'« EPPP »), qui décrit le mode de placement des actifs du régime de retraite de la Société. Les principes et les hypothèses qui président aux placements sont revus périodiquement de manière à ce que les politiques de placement puissent être modifiées s'il y a lieu. La Société estime qu'un portefeuille de placements dont les actifs sont bien répartis, le portefeuille cible, peut permettre à long terme d'atteindre l'objectif recherché, soit de disposer d'actifs suffisants pour honorer les obligations du régime lorsqu'elles deviennent exigibles. Selon l'EPPP, on estime qu'il n'est pas toujours souhaitable que le portefeuille de placements corresponde exactement à la répartition cible à long terme et, par conséquent, des plafonds et des seuils ont été établis pour les catégories d'actifs.

L'objectif en matière de placement de la Société à l'égard des actifs du régime de retraite est d'obtenir un taux de rendement à long terme, après déduction des frais d'administration, d'au moins 4,75 % de plus que l'inflation. Les placements sont effectués conformément aux critères et aux limites fixés par le Conseil d'administration et aux lois et règlements applicables. Les types de placements autorisés, les limites des placements individuels, les limites des placements du portefeuille, les limites des échéances et les cotes de crédit minimales sont établis par le Conseil d'administration 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 retraite la Société se présente comme suit :

31 décembre	2010	2009
	Réelle	Réelle
Encaisse et instruments du marché monétaire	2 %	1 %
Obligations	32 %	36 %
Actions canadiennes	27 %	26 %
Actions américaines	19 %	17 %
Actions internationales	14 %	14 %
Placements immobiliers	4 %	4 %
Autres actifs moins passifs	2 %	2 %
Actifs du régime de retraite de la Société	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 2009) du total des actifs des régimes de 16 006 millions de dollars (14 135 millions en 2009).

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 2 220 millions de dollars (2 271 millions en 2009) et des impôts remboursables détenus par l'Agence du revenu du Canada au montant de 133 millions de dollars (128 millions en 2009).

## 11. 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 s'établissent comme suit :

Exercice terminé le 31 décembre  
(en millions de dollars)

	2010		2009			
	Coûts engagés au cours de l'exercice	Ajustements*	Coûts constatés au cours de l'exercice	Coûts engagés au cours de l'exercice	Ajustements*	Coûts constatés au cours de l'exercice
<b>Régimes de retraite</b>						
Coût des services rendus au cours de l'exercice	313 \$	– \$	313 \$	243 \$	– \$	243 \$
Intérêts débiteurs	934	–	934	880	–	880
Rendement des actifs des régimes	(1 424)	273	(1 151)	(1 903)	803	(1 100)
Pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations constituées	2 067	(2 068)	(1)	1 351	(1 453)	(102)
Modifications des régimes	–	2	2	–	2	2
Amortissement de la capitalisation excédentaire	–	(32)	(32)	–	(32)	(32)
Coûts (recouvrements) des prestations déterminées	1 890	(1 825)	65	571	(680)	(109)
Coûts des cotisations déterminées	5	–	5	6	–	6
Total des coûts (recouvrements) des prestations de retraite	1 895	(1 825)	70	577	(680)	(103)
Appui transitoire du gouvernement du Canada	–	–	–	(23)	–	(23)
Coûts (recouvrements) nets des régimes de retraite	<b>1 895 \$</b>	<b>(1 825) \$</b>	<b>70 \$</b>	<b>554 \$</b>	<b>(680) \$</b>	<b>(126) \$</b>
<b>Autres régimes</b>						
Coût des services rendus au cours de l'exercice	88 \$	– \$	88 \$	73 \$	– \$	73 \$
Intérêts débiteurs	184	–	184	189	–	189
Pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations constituées	377	(375)	2	86	(93)	(7)
Modifications des régimes	(19)	(15)	(34)	(27)	(3)	(30)
Coûts des prestations déterminées	630	(390)	240	321	(96)	225
Rendement des titres réservés	(23)	–	(23)	(7)	–	(7)
Appui transitoire du gouvernement du Canada	(13)	–	(13)	(33)	–	(33)
Coûts nets des autres régimes	<b>594 \$</b>	<b>(390) \$</b>	<b>204 \$</b>	<b>281 \$</b>	<b>(96) \$</b>	<b>185 \$</b>

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

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

### f) Hypothèses

Les 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	2010		2009	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Obligations au titre des prestations constituées :				
Taux d'actualisation	5,7 %	5,8 %	6,7 %	6,9 %
Taux de croissance à long terme de la rémunération	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Coût des avantages sociaux :				
Taux d'actualisation	6,7 %	6,9 %	7,5 %	7,6 %
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.	8,1 %	s.o.	8,4 %
Niveau vers lequel baisse le taux tendanciel	s.o.	4,9 %	s.o.	4,9 %
Année où le taux devrait se stabiliser	s.o.	An 19	s.o.	An 20

### 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 des 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 2010 :

Variation du taux d'actualisation de 0,5 % :

(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Total du coût des services rendus au cours de l'exercice et des intérêts débiteurs	(40) \$	44 \$
Obligations au titre des prestations constituées	(1 157) \$	1 295 \$

Variation de 0,5 % du taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes :

(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Coût des prestations de retraite	(80) \$	80 \$

## 11. 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 2010 :

(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Total du coût des services rendus de l'exercice et des intérêts débiteurs	37 \$	(27) \$
Obligations au titre des prestations constituées	446 \$	(351) \$

Les sensibilités présentées ci-dessus sont hypothétiques et doivent être utilisées avec prudence. Des modifications des montants en fonction des variations des hypothèses indiquées ci-dessus ne peuvent généralement faire l'objet d'une extrapolation, car la relation entre la variation de l'hypothèse et la variation 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'un autre facteur, qui pourraient amplifier ou réduire les sensibilités.

### h) Total des paiements effectués

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

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2010	2009
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des autres régimes d'avantages non capitalisés	121 \$	112 \$
Cotisations courantes de l'employeur aux régimes de retraite capitalisés	356	304
Cotisations spéciales de l'employeur aux régimes de retraite capitalisés	441	24
Total des paiements effectués au titre des régimes à prestations déterminées	918	440
Cotisations aux régimes à cotisations déterminées	5	6
Total des paiements effectués	923 \$	446 \$

Selon la loi et les règlements en vigueur, la Société doit soumettre chaque année une évaluation de la capitalisation des régimes de retraite à prestations déterminées, à moins que le ratio des actifs de solvabilité d'un régime par rapport à ses passifs de solvabilité, à la date d'évaluation, soit égal ou supérieur à 1,2, car une évaluation n'est alors requise qu'au moins tous les trois ans. 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.

En mai 2010, le régime de retraite de la Société a déposé son rapport d'évaluation en date du 31 décembre 2009, et le régime était alors excédentaire selon la présomption de continuité, mais déficitaire selon la présomption de solvabilité. Comme la loi et les règlements étaient encore en cours de révision au moment du dépôt, le rapport d'évaluation du 31 décembre 2009 a été établi en fonction de la loi et des règlements applicables à la fin de 2009. Depuis lors, de nouveaux règlements ont été adoptés, qui seront pris en considération pour la prochaine évaluation actuarielle à des fins de capitalisation. Pour ce qui est des lois régissant les régimes de retraite sous réglementation fédérale, elles sont toujours à l'étude.

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

Selon la loi et les règlements en vigueur, le déficit de solvabilité anticipé obligera la Société à verser des cotisations spéciales en 2011 qui sont estimées actuellement à 652 millions de dollars. Cependant, comme les lois sont en cours de révision, les règles de capitalisation futures pourraient différer des règles en vigueur et influencer sur les cotisations exigées pour combler le déficit. La Société suit cette situation de près.

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 2009	31 décembre 2010
Purolator	31 décembre 2009	31 décembre 2010
SCI	31 décembre 2009	31 décembre 2010
Innovaposte	31 décembre 2007	31 décembre 2010

## 12. Écart d'acquisition

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

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)				2010	2009
	Secteur Postes Canada	Secteur Purolator	Secteur Logistique	Total	Total
Solde à l'ouverture de l'exercice	- \$	121 \$	4 \$	125 \$	124 \$
Ajustement du prix d'acquisition	-	-	-	-	1
Solde à la clôture de l'exercice	- \$	121 \$	4 \$	125 \$	125 \$

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.



### 13. Autres actifs à long terme

31 décembre (en millions de dollars)	2010	2009
Actifs destinés à la vente	1 \$	6 \$
Titres illiquides (note 7a))	–	4
Autres éléments	11	13
<b>Total des autres actifs à long terme</b>	<b>12 \$</b>	<b>23 \$</b>

La Société a classé plusieurs propriétés comme étant destinées à la vente à la fin de 2010. On prévoit que le produit de la vente permettra de recouvrer entièrement la valeur comptable de ces propriétés. Quatre des propriétés destinées à la vente à la fin de 2009 ont été vendues en 2010. Un gain de 4 millions de dollars a été comptabilisé pour ces cessions.

### 14. Dette à long terme

31 décembre (en millions de dollars)	2010		2009	
	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable
Obligations série 1, échéant en juillet 2040, portant intérêt à 4,36 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet <sup>1 et 3</sup>	527 \$	498 \$	– \$	– \$
Obligations série 2, échéant en juillet 2025, portant intérêt à 4,08 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet <sup>1 et 3</sup>	516	498	–	–
Obligations non remboursables par anticipation, échéant en mars 2016, portant intérêt à 10,35 %, payable semestriellement le 15 mars et le 15 septembre <sup>2 et 3</sup>	75	55	78	55
Obligations locatives, échéant à diverses dates de 2011 à 2013, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant de 5,7 % à 7,5 % <sup>4</sup>	6	6	6	6
Obligations locatives, échéant en 2016, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant entre 3,3 % et 5,5 % <sup>5</sup>	51	51	44	44
Facilité de crédit renouvelable, portant intérêt au taux préférentiel de la Banque du Canada plus 1,0 %, pour une période de trois ans échéant en janvier 2012 <sup>6</sup>	–	–	25	25
<b>Total de la dette à long terme</b>	<b>1 175</b>	<b>1 108</b>	<b>153</b>	<b>130</b>
Moins tranche échéant à moins d'un an	13	13	10	10
<b>Tranche à long terme</b>	<b>1 162 \$</b>	<b>1 095 \$</b>	<b>143 \$</b>	<b>120 \$</b>

1) En juillet 2010, la Société a émis des obligations de série 1 et de série 2 pour un montant total de capital de un milliard de dollars. Le produit net, après déduction des coûts de transaction, s'est établi à 996 millions de dollars. Ce produit servira à financer le programme de Transformation postale de la Société. La Société a le droit de rembourser les obligations avant l'échéance en tenant compte d'une prime par rapport à la juste valeur.

2) La juste valeur des obligations non remboursables par anticipation est estimée suivant les prix cotés sur le marché d'obligations semblables. Le taux d'intérêt effectif au 31 décembre 2010 était de 10,6 % (10,6 % en 2009). La date de remboursement prévue de ces obligations est mars 2016. Cette dette n'est pas assortie de conditions de remboursement préalable.

3) Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada.

4) 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 2010 était de 6,6 % (6,7 % en 2009).

5) Au 31 décembre 2010, une filiale avait tiré 51 millions de dollars (44 millions en 2009) d'un crédit-bail pour l'acquisition d'immobilisations. Le crédit-bail permet des emprunts jusqu'à 125 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 la clause restrictive.

6) La facilité permet à une filiale d'emprunter un montant maximal de 75 millions de dollars au moyen d'une marge de crédit renouvelable de trois ans non garantie. Aucun montant n'avait été tiré sur cette facilité au 31 décembre 2010 (25 millions de dollars avaient été tirés en 2009). 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 1,0 %. 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.

Les intérêts débiteurs sur la dette à long terme s'établissent à 28 millions de dollars (8 millions en 2009).

## 14. Dette à long terme (suite)

Remboursements du capital de la dette à long terme, à l'exception des obligations locatives :

(en millions de dollars)

2016	55 \$
2025	500
2040	500
	<b>1 055 \$</b>

Paievements minimums à effectuer en vertu des obligations locatives :

(en millions de dollars)

	Principal	Intérêts	Paiement
2011	13 \$	3 \$	16 \$
2012	11	1	12
2013	10	1	11
2014	11	1	12
2015	6	–	6
Exercices suivants	6	–	6
	<b>57 \$</b>	<b>6 \$</b>	<b>63 \$</b>

## 15. Obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations

Certains des bâtiments de la Société contiennent des matériaux composés d'amiante que la Société sera obligée de retirer et de détruire de manière spéciale si ces biens subissent des rénovations majeures ou s'ils sont démolis. Étant donné la longévité de ces bâtiments, les programmes de gestion de l'amiante en cours et le fait que la Société ne prévoit pas de changements majeurs qui nécessiteraient l'enlèvement de l'amiante, il est impossible de déterminer le moment de l'enlèvement de l'amiante. La juste valeur d'une obligation conditionnelle liée à la mise hors service d'immobilisations se rattachant à l'enlèvement de l'amiante ne pourra être raisonnablement établie que lorsque la Société aura suffisamment d'information pour estimer le moment où cette obligation devra être réglée. 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 à 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 2010 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 d'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 9 millions de dollars (7 millions en 2009). Elle compte vendre les propriétés au cours des cinq 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 1,9 % et 2,9 %. La valeur actualisée des obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations de la Société au 31 décembre 2010, qui s'établit à 8 millions de dollars (6 millions en 2009), est incluse dans les autres passifs à long terme.

## 16. Gestion du capital

La Société est assujettie à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (« les *Lois* ») et à toutes les instructions données conformément aux *Lois*. Les *Lois* influent sur la façon dont la Société gère son capital, entre autres, en établissant les grands objectifs de la Société. Tout en offrant 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.

À la fin de 2009, le gouvernement du Canada a approuvé un nouveau Cadre financier d'une période de cinq ans. Ce cadre vient remplacer les objectifs fixés par l'ancien Cadre stratégique pluriannuel, en place depuis 1998. Il établit des objectifs et des cibles en matière de rendement financier pour les exercices 2010 à 2014. Il exprime en outre la situation financière prévue pour Postes Canada au long d'une période d'importants investissements pour la Transformation postale. Les objectifs et les cibles seront revus en 2011 afin de prendre en compte les incidences du passage aux normes IFRS.

La Société définit et calcule son capital comme suit :

<b>31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Avoir du Canada	2 236 \$	1 787 \$
Dette à long terme	1 108	130
Autre obligation financière à long terme	14	16
<b>Total du capital</b>	<b>3 358 \$</b>	<b>1 933 \$</b>

En matière de gestion du capital, les objectifs de la Société sont les suivants :

- assurer des liquidités suffisantes pour pouvoir s'acquitter de ses obligations financières et soutenir la réalisation de ses plans d'exploitation et stratégiques;
- atteindre les cibles financières établies dans le Cadre financier de Postes Canada approuvé par le gouvernement du Canada en décembre 2009;
- générer un rendement adéquat au gouvernement du Canada à l'appui des objectifs du Cadre financier;
- maintenir sa capacité financière et son accès à des facilités de crédit pour financer le développement futur de l'entreprise.

Ces objectifs et les stratégies connexes sont examinés et approuvés chaque année par le Conseil d'administration dans le cadre de l'étude du Plan d'entreprise annuel, qui est ensuite soumis à l'approbation du gouverneur en conseil. Le Plan d'entreprise de la Société pour la période de 2011 à 2015 a été approuvé par le gouverneur en conseil le 9 décembre 2010.

Les *Lois* régissent la déclaration, le montant et le paiement d'un dividende au gouvernement du Canada. Conformément au 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. La Société a versé 271 millions de dollars en dividendes au gouvernement du Canada depuis. Les cibles établies dans le nouveau Cadre financier pour le paiement de dividendes sont de 0 % à 20 % pour 2010 à 2012 et de 15 % à 20 % pour 2013 et 2014.

Aucun dividende n'a été versé à l'actionnaire en 2009 et en 2010. L'actionnaire a temporairement renoncé à recevoir des dividendes, en raison de la situation d'investissement soutenu en immobilisations que connaît la Société. La renonciation est révisée chaque année. Le gouvernement du Canada a approuvé la proposition de la Société de ne pas verser de dividendes en 2011.

## 16. 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 celle-ci 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 être approuvées par le ministre des Finances.

Le gouvernement a reconnu le besoin pour Postes Canada d'augmenter son pouvoir d'emprunt de sources extérieures, en augmentant la limite d'emprunt de la Société, d'autres sources que l'État, la faisant ainsi passer de 300 millions de dollars à 2,5 milliards de dollars. Cette augmentation a été autorisée dans le cadre de la *Loi de crédit n° 4 pour 2009-2010*, qui a reçu la sanction royale le 15 décembre 2009. Cette loi stipule qu'en aucun temps la valeur de ces emprunts ne doit dépasser un montant principal de 2,5 milliards de dollars, et ce, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances. Le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 250 millions de dollars pouvant être utilisée pour la gestion de la trésorerie sous la forme d'emprunts à court terme.

En juillet 2010, la Société a émis des obligations d'une valeur nominale de un milliard de dollars. Les conditions relatives aux obligations sont présentées à la note 14. Les fonds ainsi obtenus sont utilisés pour le programme de Transformation postale de la Société.

La capacité de la Société d'obtenir 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 salariés, mais cette méthode de financement n'a pas été utilisée.

La Société, ses filiales et sa coentreprise ne sont pas soumises, en vertu de règles extérieures, à des exigences concernant le capital.

## 17. Engagements et éventualités

- a) Deux plaintes ont été déposées auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (« la Commission ») alléguant qu'il y a eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale.

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 rejeté les deux appels. L'AFPC et la Commission ont demandé l'autorisation d'interjeter appel à la Cour suprême du Canada, ce qui a été accordé le 16 décembre 2010. La Cour entendra les appels le 17 novembre 2011. Postes Canada estime qu'il pourrait lui en coûter 175 millions de dollars si les demandeurs obtenaient gain de cause. Toutefois, comme elle juge peu probable que cela se produise, aucun montant n'a été comptabilisé à titre de passif.

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, en février 2006, de refuser d'accueillir la plainte 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.

Il est impossible pour le moment de déterminer l'issue de ces plaintes. 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 aux plaintes en question à même les tarifs postaux futurs (conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*) et/ou du gouvernement du Canada.

## 17. Engagements et éventualités (suite)

- b) La Société et Purolator ont tous deux conclu une entente avec Innovaposte pour la prestation de services informatiques. Ces ententes ont une durée de 10 ans ayant débuté en 2002, et comprennent une option de renouvellement de cinq ans. Postes Canada et Purolator ont indiqué qu'ils n'avaient pas l'intention de renouveler automatiquement leur entente avec Innovaposte selon les conditions actuelles. Un examen et des échanges ont cours actuellement au sujet d'un renouvellement possible de ces ententes. Dans le cadre de leur entente respective, Postes Canada et Purolator ont pris certains engagements qui s'appliqueront à l'échéance ou à la résiliation des ententes avec Innovaposte. 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 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 produisent, Purolator a l'option plutôt que l'obligation d'assumer ces engagements. Il est impossible actuellement 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. À l'heure actuelle, la Société et Purolator ne possèdent pas suffisamment d'information pour estimer ce passif futur.

- c) Dans le cours normal de ses activités, la Société a conclu des ententes qui comprennent 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 des ententes, pour les réclamations dont ils pourraient faire l'objet ou les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs ou de dirigeants 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. Par conséquent, il n'est pas possible d'évaluer le passif potentiel futur concernant ces indemnités, et aucun montant n'a été comptabilisé dans les états financiers consolidés à ce sujet.

- d) 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.
- e) Jusqu'à décembre 2009, tous les salariés de la Société à l'exception des factrices et facteurs ruraux et suburbains pouvaient accumuler des crédits de congés de maladie. En 2010, le régime de congés de maladie a été remplacé par un régime d'invalidité de courte durée, à l'intention de tous les salariés sauf ceux représentés par le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. Selon ce nouveau régime, les salariés n'accumulent plus de crédits de congés de maladie, et tous les crédits inutilisés sont convertis en crédits de majoration pouvant être utilisés dans le cadre du régime d'invalidité de courte durée. Pour chacun des deux régimes, les crédits de congés ne constituent pas des droits acquis et peuvent être utilisés uniquement en cas de maladie. Les paiements des congés de maladie ou des crédits de majoration sont comptabilisés dans les charges d'exploitation. Selon les IFRS, l'engagement à ce titre à la date de transition du 1<sup>er</sup> janvier 2010 a été établi de façon actuarielle à 236 millions de dollars.

## 17. Engagements et éventualités (suite)

- f) Les paiements minimums futurs exigibles au titre de la location d'installations et 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)

2011	139 \$
2012	121
2013	98
2014	80
2015	49
2016 et après	243
<b>Total</b>	<b>730 \$</b>

Ces montants comprennent des paiements de location totalisant 17 millions de dollars (20 millions en 2009) effectués 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.

- g) La Société a conclu des ententes contractuelles avec des fournisseurs qui totalisent environ 284 millions de dollars pour son programme de Transformation postale (306 millions en 2009). 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)

2011	184 \$
2012	65
2013	35
<b>Total</b>	<b>284 \$</b>

- h) 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 fondés sur les volumes, sous réserve des droits de la Société de résilier ces ententes contractuelles.



## 18. Information sur les flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2010	2009
<b>Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation</b>		
Augmentation des créances	(43) \$	(5) \$
Augmentation des impôts nets à recouvrer	(69)	(69)
Augmentation (diminution) des créditeurs et charges à payer	46	(56)
Augmentation des salaires et avantages sociaux à payer	1	66
Diminution des produits reportés	(20)	(6)
Augmentation (diminution) nette des autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation	7	(9)
<b>Total</b>	<b>(78) \$</b>	<b>(79) \$</b>
<b>Information supplémentaire</b>		
Intérêts payés	9 \$	8 \$
Impôts sur les bénéfices payés (recouverts)	(40) \$	81 \$

## 19. Coentreprise

La Société détient une participation de 51 % dans Innovaposte, fournisseur principal du Groupe Postes Canada en matière de services de technologie de l'information. Pratiquement tous les services d'Innovaposte sont fournis au Groupe Postes Canada selon la contrepartie établie par contrat et acceptée par l'entité apparentée. Tous les produits sont de nature intersectorielle et ont été éliminés, et tous les flux de trésorerie concernent l'exploitation. 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 chiffre approximativement à 120 millions de dollars (153 millions en 2009). La quote-part des actifs et des passifs d'Innovaposte détenue par la Société à la clôture de l'exercice est respectivement de 27 millions de dollars (35 millions en 2009) et de 22 millions de dollars (34 millions en 2009).

## 20. Opérations entre apparentés

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

- a) **Gouvernement du Canada, ses organismes et les 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 conclue avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (maintenant Affaires indiennes et du Nord Canada), 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 pour un montant total de 82 millions de dollars (79 millions en 2009) sont inclus dans les produits d'exploitation. En mai 2010, le gouvernement du Canada a annoncé la création d'un nouveau programme de subvention des aliments pour le Nord, en remplacement du programme Aliments-poste. Le nouveau programme, intitulé Nutrition Nord Canada, entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2011. L'entente entre Postes Canada et le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien prendra fin le 31 mars 2011. Postes Canada ne participera pas à la livraison des aliments dans le cadre du nouveau programme.

La Société effectue d'autres opérations avec le gouvernement du Canada, ses organismes et les 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 2010, les créances et les produits reportés à cet égard sont respectivement de 33 millions de dollars (28 millions en 2009) et de 3 millions de dollars (3 millions en 2009).

## 20. Opérations entre apparentés (suite)

- 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 2010, la Société a fourni des services d'une valeur de 56 millions de dollars à Telus Corporation (53 millions en 2009). Les services reçus de Telus Corporation en 2010 représentaient au total 3 millions de dollars (4 millions en 2009). De même, la société a fourni au cours de l'exercice des services d'une valeur de 10 millions de dollars à Québecor Média (15 millions en 2009).
- c) **Autre** • Au cours de l'exercice, une filiale de la Société a effectué des opérations commerciales avec une société contrôlée par un actionnaire minoritaire de cette filiale. L'actionnaire minoritaire est aussi un administrateur de la filiale. Cette société a fourni à la filiale des services de transport aérien d'une valeur de 109 millions de dollars (111 millions en 2009). Ces opérations ont été effectuées à des prix et des conditions comparables à ceux offerts aux autres fournisseurs de la filiale.

## 21. Programme d'aide aux publications

En vertu du Programme d'aide aux publications du gouvernement du Canada, le gouvernement du Canada 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 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 60 millions de dollars pour son exercice 2009-2010 (45 millions pour 2008-2009). La Société n'a pas contribué au Programme en 2009-2010 (elle a contribué 15 millions en 2008-2009), selon l'instruction donnée par le gouvernement du Canada en décembre 2006 que Postes Canada ne poursuivra sa contribution financière au Programme que jusqu'au 31 mars 2009. Aucune autre contribution financière ne sera versée pour ce programme. Cependant, la Société 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 restructuré.

## 22. Informations sectorielles

- a) **Secteurs d'exploitation** • 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 SCl.

Le secteur Postes Canada offre des services de courrier transactionnel, de colis et de marketing direct ainsi que d'autres produits et services. Le secteur Purolator exploite le créneau des services spécialisés de messagerie. Le secteur Logistique fournit à des tiers des services de logistique dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des services de transport 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 « Secteur Autre ». Les produits sont attribuables à des services de 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 conclues entre les secteurs d'exploitation le sont à des prix et à des conditions qui sont comparables à ceux des opérations conclues avec les autres clients et fournisseurs et sans subvention entre les secteurs 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.

## 22. Informations sectorielles (suite)

Exercice terminé le 31 décembre 2010 et à cette date

(en millions de dollars)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	Élimination des éléments intersectoriels	Le Groupe Postes Canada
Produits provenant des clients externes	5 910 \$	1 403 \$	140 \$	– \$	– \$	7 453 \$
Produits intersectoriels	19	89	9	148	(265)	–
Produits d'exploitation	5 929 \$	1 492 \$	149 \$	148 \$	(265) \$	7 453 \$
Bénéfice (perte) avant les éléments ci-dessous	429 \$	128 \$	18 \$	20 \$	(4) \$	591 \$
Amortissement	(219)	(52)	(7)	(2)	4	(276)
Produits financiers et autres produits	49	–	–	–	(27)	22
Intérêts et autres charges	(26)	(4)	–	–	–	(30)
Bénéfice (perte) par secteur	233 \$	72 \$	11 \$	18 \$	(27) \$	307 \$
Montants non répartis						(4)
Économie d'impôts sur les bénéfices						136
Bénéfice net						439 \$
Actif par secteur	7 016 \$	797 \$	82 \$	213 \$	(507) \$	7 601 \$
Montants non répartis						(1)
Actif total						7 600 \$
Acquisition d'immobilisations	394 \$	17 \$	3 \$	– \$	(3) \$	411 \$
Passif par secteur	5 071 \$	231 \$	44 \$	25 \$	(40) \$	5 331 \$
Montants non répartis						–
Passif total						5 331 \$

## 22. Informations sectorielles (suite)

Exercice terminé le 31 décembre 2009 et à cette date  
(en millions de dollars)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	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 \$
Passif par secteur	3 911 \$	258 \$	55 \$	29 \$	(40) \$	4 213 \$
Montants non répartis						–
Passif total						4 213 \$

**b) Informations d'ordre géographique** • Les produits sont constatés en fonction de l'emplacement du client qui a recours au service. Quand des produits importants sont attribués à un pays étranger, ces produits sont indiqués séparément. Aucun actif de la Société n'est situé à l'extérieur du Canada. Comme tous les produits intersectoriels proviennent du service du régime intérieur, ils ont été éliminés du montant de produits présenté selon l'ordre géographique.

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2010	2009
Canada	7 110 \$	6 964 \$
États-Unis	262	263
Reste du monde	81	85
Total des produits	7 453 \$	7 312 \$

## 22. Informations sectorielles (suite)

- c) **Informations sur les articles et services** • Les produits présentés pour les articles et les services de base sont établis en fonction de l'information disponible au moment de la vente. En conséquence, les produits tirés de la vente de timbres-poste et de l'utilisation de machines à affranchir sont présentés séparément au lieu d'être attribués à l'un ou l'autre des secteurs d'activité du Courrier transactionnel ou des Colis.

### Exercice terminé le 31 décembre 2010

(en millions de dollars)

	Produits totaux	Élimination des éléments intersectoriels	Produits provenant des clients externes
<b>Produits attribués à la vente</b>			
Courrier transactionnel	1 875 \$	(4) \$	1 871 \$
Colis	2 925	(113)	2 812
Marketing direct	1 355	–	1 355
Autres	241	(148)	93
	<b>6 396 \$</b>	<b>(265) \$</b>	<b>6 131 \$</b>
<b>Produits non attribués</b>			
Timbres-poste	565 \$	– \$	565 \$
Machines à affranchir	757	–	757
	<b>1 322 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 322 \$</b>
<b>Total</b>	<b>7 718 \$</b>	<b>(265) \$</b>	<b>7 453 \$</b>

### Exercice terminé le 31 décembre 2009

(en millions de dollars)

	Produits totaux	Élimination des éléments intersectoriels	Produits provenant des clients externes
<b>Produits attribués à la vente</b>			
Courrier transactionnel	1 794 \$	(4) \$	1 790 \$
Colis	2 860	(108)	2 752
Marketing direct	1 307	–	1 307
Autres	256	(168)	88
	<b>6 217 \$</b>	<b>(280) \$</b>	<b>5 937 \$</b>
<b>Produits non attribués</b>			
Timbres-poste	598 \$	– \$	598 \$
Machines à affranchir	777	–	777
	<b>1 375 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 375 \$</b>
<b>Total</b>	<b>7 592 \$</b>	<b>(280) \$</b>	<b>7 312 \$</b>