

# 20 07

Bâtissons l'avenir ensemble  
Rapport annuel



---

SI VOUS APERCEVEZ HUGUES BOIVIN, IL PASSE PROBABLEMENT À LA VITESSE DE L'ÉCLAIR. LA PLANCHE À NEIGE, LE VÉLO DE MONTAGNE ET LA BOXE COMPÉTITIVE NE SONT QUE QUELQUES-UNS DES SPORTS ENIVRANTS QU'IL AIME PRATIQUER, LORSQU'IL N'EST PAS EN TRAIN DE S'ADONNER À SON TRAVAIL EXIGEANT DANS UN CENTRE DE MÉDECINE SPORTIVE OU DE S'OCCUPER DE SA MIGNONNE FILLETTE DE TROIS ANS.

---

Hugues trouve aussi que le magasinage en ligne s'inscrit parfaitement dans un mode de vie actif comme le sien. « Je n'aime pas me rendre dans cinq magasins différents pour trouver ce que je cherche, explique-t-il. Mais grâce au magasinage en ligne, le tour est joué en 10 minutes. C'est très rapide! Il n'est même pas nécessaire de sortir en voiture. » Hugues ajoute qu'il examine également les circulaires et les offres qu'il reçoit par la poste pour ensuite commander en ligne les articles qu'il veut se procurer.

Depuis sa maison, située dans le bois près d'une rivière dans le pittoresque village de Wakefield, au Québec, Hugues apprécie la liberté de pouvoir magasiner partout dans le monde grâce à Internet. « Si vous allez dans les magasins à grande surface, vous pouvez acheter ce que tout le reste du monde achète, dit-il. Mais en ligne, vous avez accès à des articles uniques et différents. »

En plus de dénicher un casque d'équitation « princesse » et du matériel de peinture pour sa fille, Hugues a acheté des modèles squelettiques de la main et du poignet pour son travail. « Postes Canada en assure la livraison, et le processus est simple comme bonjour. C'est parfait! »

Les solutions d'expédition en ligne de Postes Canada permettent d'offrir un monde d'expériences d'achat aux Canadiens pressés. Un partenariat avec eBay.ca permet aux Canadiens de choisir Postes Canada pour la livraison de leurs achats, d'un simple clic de souris. De plus, le service Libres-frontières<sup>MC</sup> de Postes Canada donne aux Canadiens l'accès à un large choix de détaillants auprès desquels ils peuvent effectuer des achats en dollars canadiens, en obtenant une garantie de prix quant aux frais d'expédition, aux droits et aux taxes. Finis les frais de courtoage, envois CR ou autres surprises au moment de la livraison.





## LORSQUE ROGERS A VOULU AMÉLIORER SON SERVICE DE FACTURATION EN LIGNE, L'ENTREPRISE S'EST TOURNÉE VERS POSTES CANADA.

« Nous avons besoin d'une application de facturation conviviale, et c'est la solution IntelliFlot de Postes Canada qui offrait le plus de souplesse », explique Rosie Serpa, vice-présidente du secteur Expérience du client sur le Web et exploitation de Rogers. « Cette équipe partageait en outre notre vision, soit d'accorder la priorité aux besoins du client. »

L'application IntelliFlot offrait souplesse, extensibilité et personnalisation. Mais quel a été le facteur le plus important ? « C'est la confiance », affirme M<sup>me</sup> Serpa. « Si l'expérience de facturation qu'il vit en ligne n'est pas facile, qu'elle n'est pas sécuritaire et qu'elle n'est pas fiable, le client n'y fera aucunement confiance. Tout est dans la confiance. »

Rogers et l'équipe IntelliFlot de Postes Canada ont donc mené des essais de convivialité axés entièrement sur le client et ont ajouté des fonctions pour répondre à ses besoins. « Nous avons appris que les clients voulaient consulter leurs factures de nombreuses façons, qu'ils voulaient télécharger les dossiers d'appels et organiser l'information selon leurs priorités. Nous nous sommes assurés de leur offrir une solution facile à gérer et y avons ajouté plusieurs caractéristiques sophistiquées pour nous démarquer des factures imprimées. »

Par suite de ce partenariat, le taux d'utilisation des factures électroniques de Rogers a doublé. Les clients peuvent maintenant accéder à leurs factures électroniques à partir du site de Rogers, du site [postel.ca](http://postel.ca) ou du site de leur banque.

Pour M<sup>me</sup> Serpa, ce partenariat n'aurait pu être plus fructueux. « L'expérience s'est soldée par un véritable partenariat qui a eu des avantages pour nos clients et pour l'environnement. »

Postes Canada offre des choix dans un monde axé sur les communications papier et électroniques. Les Services de gestion de documents IntelliFlot<sup>MC</sup> sont une série de services offerts pour aider les entreprises à gérer leur processus de communication et leur permettre de répondre à la demande croissante de leurs propres clients qui exigent des choix en matière de canaux de communication. Les entreprises qui ont recours aux services IntelliFlot peuvent également améliorer leur efficacité et réaliser des économies.



« JE M'Y PLAIS BIEN ICI. » VOILÀ CE QU'AFFIRME LEA ABUBO AU SUJET DE SON EMPLOI À POSTES CANADA. C'EST L'OCCASION DE TRAVAILLER À L'EXTÉRIEUR QUI A D'ABORD MOTIVÉ LEA À DEVENIR FACTRICE DANS LA RÉGION DE CAPILANO, À NORTH VANCOUVER.

Se décrivant comme une athlète et une amatrice de la plongée autonome et de la course, Lea n'a eu aucune difficulté à franchir les quelque 10 à 15 kilomètres de marche qu'elle doit faire chaque jour. Bien qu'elle conduise maintenant une fourgonnette pour distribuer le courrier, elle aime toujours l'aspect hautement physique de son emploi.

Lea aime bien aussi avoir l'occasion de travailler avec différentes personnes, à la fois dans son poste de facteurs et ailleurs. « Je me suis fait de nombreux amis parmi mes collègues. Les gens sont bien gentils ici et nous formons une bonne équipe, ajoute-t-elle. Lorsque les gens me le demandent, je leur réponds que Postes Canada est un bon endroit où travailler. »

Lea travaille également à entretenir de bonnes relations avec ses clients. « Ils m'ont surnommée "Smiley" », explique-t-elle, un sourire aux lèvres. « Je pense qu'il est important d'être sympathique et de saluer les gens. J'essaie d'offrir un service à la clientèle de qualité et je sais que les clients l'apprécient grandement. C'est important pour eux, comme pour moi. Somme toute, notre travail se résume au client. »

Inculquer un sentiment d'engagement – d'appartenance, de satisfaction et de mérite – chez les employés est une priorité pour Postes Canada. Un employé engagé est plus productif, prend plus de plaisir dans son emploi et offre un meilleur service à la clientèle. C'est là une situation qui profite à tous. Postes Canada a été classée parmi les 100 meilleurs employeurs en 2007, et a amorcé un certain nombre d'initiatives clés dans le but de réaliser son objectif de devenir l'employeur de choix au Canada.

FIONA DAVID GAGNE SA VIE EN OBÉISSANT À SES PASSIONS. SES BIJOUX SONT INSPIRÉS DE SES VOYAGES, D'ŒUVRES D'ART ET DE LA NATURE. BOURGEONS ORNANT LES CERISIERS ODORANTS DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE, ROCHERS DE WHITE ROCK, SON PORT D'ATTACHE, ET NYMPHÉAS DE MONET ONT TOUS TROUVÉ LEUR EXPRESSION DANS SES ÉLÉGANTS PENDENTIFS EN VERRE FUSION.

Lorsque Fiona a décidé de lancer son entreprise, fondée il y a 20 ans, en ligne, elle était enthousiasmée par la possibilité de joindre des clients à l'échelle globale.

Elle a commencé par des expositions et des boutiques, y compris celle du Musée des beaux-arts du Canada, pour ensuite faire affaire sur eBay; elle utilise les services de Postes Canada pour expédier ses produits à l'échelle du Canada et des États-Unis, ainsi qu'à des destinations aussi lointaines que le Japon, la Corée et l'Australie.

Pour Fiona, chaque étape fait partie de l'acte de création. Comme elle l'explique, « le processus commence par la création d'un objet unique, suivi de la joie de la personne qui reçoit le bijou ». Fiona utilise des boîtes-cadeaux spéciales en fonction des dimensions d'une fente à lettres et chaque adresse est inscrite à la main pour personnaliser l'expérience du client.

Elle se rend à son bureau de poste deux fois par semaine, et tous ses colis sont parvenus à destination sans encombre. « En ce moment, Postes Canada est mon partenaire commercial », affirme Fiona, qui est membre du programme Entrepreneur. « Et c'est épatant de pouvoir lui faire confiance. »

Le Canada est une nation d'entrepreneurs. Plus de la moitié de la main-d'œuvre canadienne est employée par une entreprise de moins de 99 employés et les quelque 2,3 millions de petites et de moyennes entreprises du pays représentent plus de 96 % de toutes les compagnies du Canada. Que l'on pense aux tarifs d'expédition d'eBay, à l'impression d'étiquettes en ligne, au service Petit Paquet<sup>MC</sup> ou au programme Entrepreneur<sup>MC</sup>, Postes Canada a créé des services qui peuvent contribuer à la réalisation de tous les rêves.



PHIL UPSHALL A SOUFFERT DE TROUBLES DE L'HUMEUR NON DIAGNOSTIQUÉS QUI ONT DÉTRUIT SA CARRIÈRE EN DROIT ET SA VIE FAMILIALE. IL CONNAÎT BIEN LE FARDEAU DE STIGMATISATION ET DE DISCRIMINATION QUI PÈSE SUR CEUX QUI SONT AUX PRISES AVEC UNE MALADIE MENTALE.



« C'est une épidémie, et toute autre maladie de cette ampleur aurait rapidement été inscrite au haut de la liste des priorités en matière de santé », affirme M. Upshall, qui est un membre fondateur de l'Alliance canadienne pour la maladie mentale et la santé mentale et directeur général national de la Société pour les troubles de l'humeur du Canada.

Un Canadien sur quatre souffrira d'une maladie mentale, mais il n'en reste pas moins que la maladie mentale demeure l'une des questions de santé d'actualité les plus négligées. Les gens souffrent en silence, sans recevoir aucun traitement. La vie des parents et amis des personnes atteintes s'en trouve brisée, et le fardeau qu'une telle maladie représente pour les services sociaux est énorme. Pour l'économie canadienne, les coûts annuels associés aux maladies mentales se chiffrent à plus de 51 milliards de dollars, si l'on inclut les services de santé.

D'ici 2010, la dépression deviendra la deuxième cause d'invalidité en importance au monde, après les maladies cardio-vasculaires. En outre, près de 500 000 Canadiens s'absentent du travail chaque semaine en raison de troubles de santé mentale.

Néanmoins, le fait de passer la question de la santé mentale de l'ombre à la lumière donne une lueur d'espoir ainsi qu'une occasion d'agir. « On ne peut pas changer le monde par soi-même, dit M. Upshall. Il faut de vrais leaders pour adopter des comportements permettant de contrer la stigmatisation et pour parler des maladies mentales.

Ensemble, nous pouvons promouvoir le changement. »

En 2007, Postes Canada a choisi la santé mentale comme cause de prédilection. En effet, la Société a décidé de parrainer la Semaine de sensibilisation aux maladies mentales (SSMM) et promet de sensibiliser les Canadiens à cette cause.

« Nous avons cru nécessaire de faire les premiers pas pour dévoiler la question des maladies mentales au grand jour », affirme Moya Greene, présidente-directrice générale de Postes Canada. « Les employés de Postes Canada peuvent être très fiers du leadership dont ils font preuve dans ce domaine. »



Photo : Forces canadiennes

## LORSQU'ON SE TROUVE ÉLOIGNÉ DES SIENS DE PLUS DE 10 000 KILOMÈTRES, CÉLÉBRER LE 12<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE DE SA FILLE PEUT S'AVÉRER UNE EXPÉRIENCE ÉPROUVANTE SUR LE PLAN ÉMOTIONNEL.

Cependant, pour le capitaine Steven Jefferys et tous les autres membres des Forces canadiennes qui servent en Afghanistan, manquer les fêtes d'anniversaires et les événements festifs ainsi que tous les petits plaisirs quotidiens de la vie de famille fait partie intégrante du sacrifice qu'ils ont choisi de faire pour contribuer aux efforts de maintien de la paix du Canada.

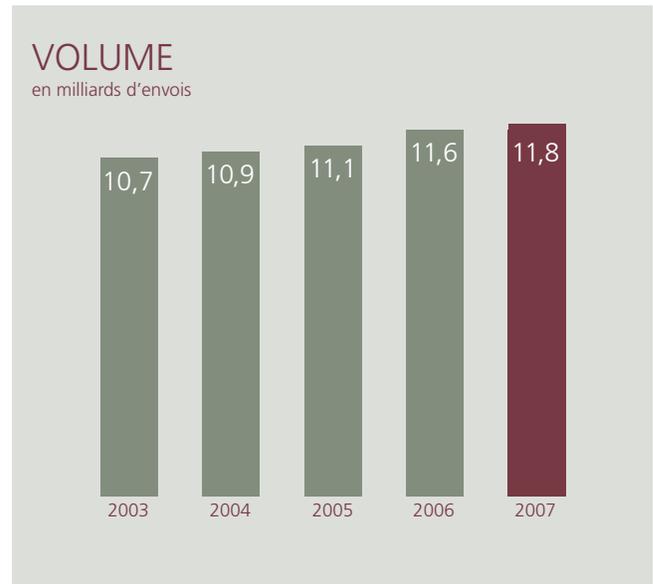
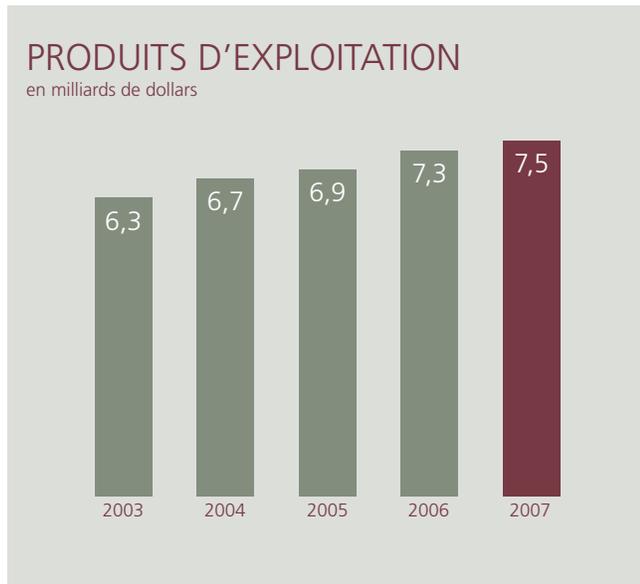
Déjà lorsqu'il était enfant, Steven était littéralement fasciné par les récits qu'on lui faisait du service militaire de son grand-père pendant la Seconde Guerre mondiale. Ce dernier a aussi transmis sa passion pour les avions à son petit-fils. C'est tout naturellement que Steven choisit ensuite de suivre des études de génie aérospatial à l'Université Carleton, à Ottawa, où il rencontra Tina, sa future épouse, avant de s'engager dans les Forces canadiennes peu de temps après.

Actuellement en Afghanistan pour une mission de neuf mois, Steven est connu par ses pairs pour le nombre de colis surprises qu'il reçoit de la part de ses amis et de sa famille, restés au pays. Les colis contiennent toujours un petit quelque chose à partager comme des bonbons, des arachides et même un sapin de Noël miniature décoré. Steven a également reçu un équipement de partisan complet aux couleurs des Maple Leafs de Toronto, son équipe préférée.

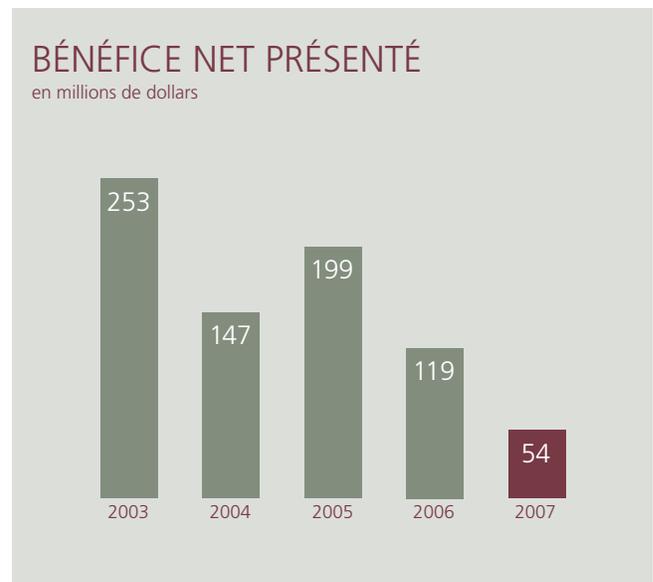
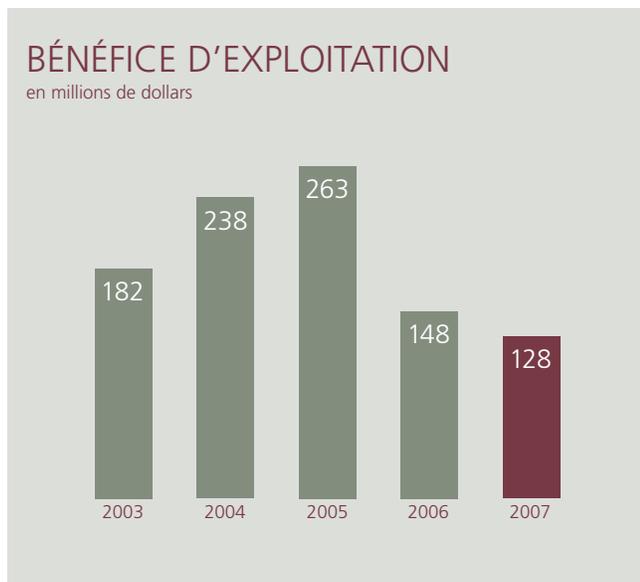
Cela étant dit, ce que Steven dit apprécier le plus, ce sont les cartes et les lettres de Tina et d'Amber, leur fille de douze ans. « Parfois, votre plus gros souci est de savoir si tout va bien chez vous, explique Steven. Recevoir des colis et lire des lettres m'aident à conserver ma tranquillité d'esprit. »

Pour la deuxième fois, Postes Canada a offert cette année un service de livraison gratuite pour les colis et les lettres envoyés par la famille et les amis des membres des troupes canadiennes déployées en Afghanistan. Ce programme, dont la durée s'étend d'octobre à janvier, encadrant ainsi la période des Fêtes, a permis de livrer plus de 10 000 lettres et colis à nos troupes en 2007.

## Faits saillants



Selon les résultats consolidés, la Société a traité 11,8 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 54 millions de dollars.



## Faits saillants financiers et d'exploitation

(en millions de dollars)		2007	Rapport annuel	
			2006	Changement (%)
<b>Exploitation</b>				
Produits d'exploitation	Tel que présenté	7 474 \$	7 264 \$	2,5 %
Bénéfice d'exploitation	Produits d'exploitation – charges d'exploitation	128	148	(13,6) %
Marge d'exploitation (%)	Bénéfice d'exploitation ÷ produits d'exploitation	1,7 %	2,0 %	–
Productivité (%)	Charges d'exploitation en tant que pourcentage des produits d'exploitation	98,3 %	98,0 %	–
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	Tel que présenté	160	166	(4,1) %
Bénéfice net	Tel que présenté	54	119	(54,3) %
Rendement de l'avoir (%)	Bénéfice net ÷ avoir moyen	3,8 %	8,4 %	–
Dividende versé		47	80	(40,1) %
Ratio de versement de dividende (%)	Dividende versé en tant que pourcentage du bénéfice net de l'exercice précédent	40 %	40 %	–
Flux de trésorerie lié à l'exploitation	Tel que présenté	342	267	27,8 %
Acquisitions d'immobilisations	Tel que présenté	330	305	8,1 %
<b>Situation financière</b>				
Flux de trésorerie		386	499	(22,7) %
Total de l'actif		5 151	4 984	3,3 %
Avoir du Canada		1 439	1 433	0,4 %

## TABLE DE MATIÈRES

Message de la présidente-directrice générale .....	2	Responsabilité sociale .....	18
À propos de Postes Canada .....	6	Régie d'entreprise .....	22
Indicateurs de rendement clés .....	8	Conseil d'administration .....	24
Rendement financier .....	8	Dirigeants de la Société .....	25
Services de livraison .....	8	Message du président du Conseil .....	26
Indice de valeur pour la clientèle .....	9	Rapport de l'ombudsman .....	28
Engagement des employés .....	9	Résultats financiers .....	29
Transformer notre culture .....	10		
Communication avec les clients .....	12		
Courrier transactionnel .....	12		
Colis .....	14		
Marketing direct .....	16		

## Message de la présidente

TANDIS QUE LES BESOINS DES ENTREPRISES ET DES CITOYENS CANADIENS ÉVOLUENT, POSTES CANADA A ENTREPRIS DE DEVENIR UNE VÉRITABLE POSTE MODERNE. NOUS SOMMES PRÊTS À BÂTIR L'AVENIR ENSEMBLE.

Lorsque je suis arrivée à Postes Canada, il y a trois ans, j'ai fixé deux objectifs importants : l'engagement de nos employés et l'orientation de toutes nos activités autour de la clientèle. Je suis fière de pouvoir dire qu'en 2007, nous avons fait des progrès réels et mesurables sur ces deux points, grâce aux efforts extraordinaires de nos employés.

Ces progrès ont été possibles malgré les défis que nous réservait l'année 2007. Nous avons enregistré une légère baisse en matière de volume pour notre produit de base, le service Poste-lettres<sup>MC</sup> du régime intérieur, qui a connu une diminution de volume de 0,9 % par rapport à 2006. Le solide rendement, en termes de revenus, de nos secteurs d'activité Colis et Marketing direct s'est avéré insuffisant pour nous permettre d'atteindre nos objectifs en la matière. À mesure que l'année avançait, l'incertitude relative à notre capacité d'atteindre nos objectifs financiers augmentait. Cependant, au sein de l'entreprise, les gens se sont montrés à la hauteur du défi. L'application de mesures radicales de compression des coûts nous a permis d'économiser 93 millions de dollars et d'atteindre ainsi notre seuil financier. Voilà pourquoi une prime de rendement d'équipe a pu être attribuée pour récompenser les formidables efforts des employés et les encourager à s'engager encore davantage dans notre entreprise.

C'est d'ailleurs une grande satisfaction qu'en 2007, pour la première fois, une vaste majorité des employés aient pu être

admissibles à cette prime de rendement d'équipe puisque les membres du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) y sont devenus admissibles. Cet accord s'inscrit dans le cadre d'une convention de quatre ans négociée et établie avec le STTP au printemps 2007 – un accord essentiel, qui témoigne de l'amélioration à laquelle nous sommes parvenus dans les relations avec notre plus important syndicat.

En tant que poste moderne, notre entreprise a pour cœur et pour âme ses employés. Leur engagement à offrir aux Canadiens les meilleurs produits et services est le véritable fondement de notre succès. C'est pourquoi nous avons décidé de rencontrer nos employés et d'avoir avec eux des échanges individuels et ouverts, pour leur parler et les écouter. En 2007, nous avons organisé 22 forums régionaux et plus de 450 visites de cadres afin de partager notre « vue d'ensemble » et d'écouter les opinions et suggestions de milliers d'employés.

La santé et la sécurité de nos employés n'ont pas cessé d'être des priorités absolues pour moi et pour l'équipe de direction. En 2007, nos employés ont signalé plus de 9 000 accidents liés au travail, dont la grande majorité (des attaques de chien au glissades et aux chutes) a eu lieu en dehors des installations de l'entreprise, où nous n'avons aucun contrôle ou très peu. Nous prenons ces problèmes très au sérieux. La réduction du nombre d'accidents requiert une solution en plusieurs volets. En 2007,



### DÉFI : LIVRER LE COURRIER DANS LES ZONES RURALES

Les 6 000 factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS) de Postes Canada ont recours à des véhicules pour livrer le courrier à plus de 800 000 boîtes aux lettres rurales. Ces employés arrêtent leur véhicule sur le côté de la route devant chaque boîte aux lettres rurale et y déposent le courrier avant de se mêler de nouveau à la circulation. La nature des routes (étroites ou sans accotement), les obstacles à la visibilité (comme les virages ou les côtes) et les volumes de circulation fortement accrus sont seulement quelques-uns des risques liés à la livraison du courrier.

Nos FFRS ont été impliqués dans plus de 70 accidents depuis 2005, dont trois mortels, et plus de 1 400 plaintes concernant la sécurité en milieu de travail ont été déposées depuis 2004. En tant qu'employeur responsable et fournisseur de services reconnu, Postes Canada a l'obligation morale et légale de remédier à ce problème. Sous la direction de Ressources humaines et Développement social Canada, Postes Canada a entrepris une évaluation de la sécurité de la livraison en milieu rural. Au terme de l'évaluation, dont le coût s'élève à 500 millions de dollars, la sécurité de l'ensemble des boîtes aux lettres rurales du Canada aura été évaluée. Le changement du mode de livraison d'un client n'est envisagé que si la sécurité du facteur est compromise et qu'il n'y a aucune solution possible.



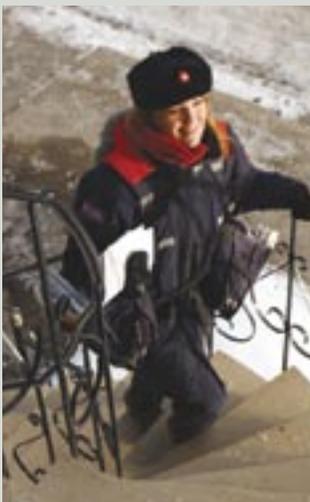
nous avons posé des fondations importantes et pris plusieurs mesures visant à créer des espaces de travail plus modernes et plus ergonomiques. Nous avons embauché des professionnels de la santé et de la sécurité, et avons investi dans de nouveaux procédés et outils pour sécuriser nos employés. En 2007, nos employés de première ligne ont reçu une formation sur la sécurité, et de nouvelles chaussures antidérapantes ont été distribuées à des milliers d'employés de livraison.

Nos efforts ont été reconnus. Pour la deuxième année consécutive, Postes Canada a été classée parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada dans le magazine *Maclean's*. Nous avons pu obtenir une autre preuve de nos progrès grâce au sondage annuel sur l'engagement des employés, mené par un organisme

indépendant, selon lequel le niveau général d'engagement a augmenté de cinq points de pourcentage par rapport à 2006. Réalisé par la société International Survey Research (ISR), le sondage a révélé des améliorations généralisées dans presque toutes les catégories – un succès remarquable atteint en une seule année. Il reste cependant du travail à faire.

L'une de nos constantes préoccupations est la sécurité de nos factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS). Dans le cadre de notre évaluation permanente de la sécurité des boîtes aux lettres rurales du Canada, nous avons évalué plus de 69 000 boîtes aux lettres à ce jour. Cette évaluation fait suite à plus de 40 décisions relatives à la sécurité au travail qui ont été rendues par Ressources humaines et Développement social Canada. Ces décisions découlent de plus de 1 400 plaintes liées à la sécurité au travail qui ont été déposées par nos factrices et facteurs ruraux et suburbains. Ces inspections répondent à un besoin crucial; trois personnes ont perdu la vie l'année dernière en effectuant une livraison à des boîtes aux lettres rurales. Les véhicules des FFRS ont été équipés de feux et de panneaux pour leur offrir une meilleure visibilité et, lorsque les boîtes aux lettres rurales sont jugées dangereuses, la livraison est transférée à d'autres emplacements. Nous continuerons à chercher les solutions optimales pour toutes nos parties intéressées.

La réduction des risques en matière de santé et de sécurité jouera un rôle important dans notre projet de transformation postale. Nous avons l'intention de remplacer les bâtiments trop vieux et de moderniser nos technologies et notre équipement de traitement du courrier pour qu'ils répondent aux normes actuelles de concurrence. Le montant total des dépenses d'immobilisation supplémentaires au cours des cinq prochaines



## DÉFI : ÉVITER QUE NOS EMPLOYÉS SOIENT BLESSÉS

En 2007, les employés de Postes Canada ont subi plus de 9 000 accidents liés au travail devant être signalés. Dans 52 % de ces cas, l'employé a eu besoin de soins médicaux externes et a pu retourner au travail le lendemain, tandis que dans 48 % des cas, l'employé a eu besoin d'au moins une journée de congé additionnelle complète après l'incident. La plupart de ces blessures ont lieu à l'extérieur de la propriété de Postes Canada, lorsque nos employés livrent le courrier dans la collectivité. La réduction du nombre d'accidents et la garantie de la sécurité de nos employés supposeront une sensibilisation accrue du public à l'importance de contrôler les chiens et d'enlever la glace, la neige ou les débris des trottoirs. La sécurité de notre personnel de livraison est entre les mains de nombreuses parties intéressées.

Dans nos installations, beaucoup de blessures des employés sont de nature musculo-squelettique et peuvent être rattachées à une cause ergonomique. L'ergonomie revêt une importance particulière pour les employés dont la journée de travail consiste majoritairement en des mouvements répétitifs. Postes Canada investit pour améliorer ses équipements et procédés et pour proposer une nouvelle formation sur la santé et la sécurité à tous les employés membres du STTP, afin de minimiser les risques associés aux opérations consistant à soulever, à porter, à pousser ou à tirer les articles de courrier.

années pourrait atteindre 1,9 milliard de dollars. Nous établirons l'ordre de priorité en fonction de nos plus grands besoins et nous investirons selon nos moyens.

Ces initiatives non seulement rendent nos lieux de travail plus agréables pour les employés, mais elles contribuent également à l'augmentation de la productivité, à la réduction des coûts, au respect de normes environnementales strictes et à l'amélioration de la qualité et de la rapidité du service offert à nos clients. Cet investissement dans notre infrastructure est opportun. La situation actuelle du marché est l'une des plus concurrentielles de notre histoire. Les concurrents internationaux, dont FedEx, DHL et UPS, ainsi que les administrations postales des pays outre-mer telles la Deutsche Post opèrent tous au Canada. Tous s'appuient sur un équipement d'envergure internationale et sur la technologie la plus moderne. La transformation de l'équipement de Postes Canada, qui remonte parfois aux années 1970, est essentielle pour pouvoir assurer au Canada un service postal concurrentiel, rentable et capable de répondre aux exigences croissantes des consommateurs, des entrepreneurs et des grandes entreprises.

EN TANT QUE POSTE MODERNE, NOTRE ENTREPRISE A POUR CŒUR ET POUR ÂME SES EMPLOYÉS. LEUR ENGAGEMENT À OFFRIR AUX CANADIENS LES MEILLEURS PRODUITS ET SERVICES EST LE VÉRITABLE FONDEMENT DE NOTRE RÉUSSITE.

Nous avons d'ores et déjà fait de grands progrès dans la mise en place d'une structure pour mieux répondre à ces exigences. Il y a deux ans, nous avons procédé à la réorganisation des opérations de Postes Canada selon trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct. Par l'intermédiaire de ces secteurs d'activité et de notre organisation des ventes, nous sommes toujours à l'écoute de nos clients, de façon à adapter nos solutions à leurs défis commerciaux. En 2007, ces solutions ont consisté à répondre à des nécessités de base (comme l'amélioration des taux de livraison à temps pour le service Médiaposte<sup>MC</sup>), à faciliter le repérage des colis et à simplifier nos produits au profit de nouveaux produits innovateurs comme IntelliFlot, notre nouvelle solution multimodes de gestion des documents électronique.

Nous en sommes conscients : puisque les Canadiens réalisent de plus en plus d'opérations sur Internet, leurs besoins et leurs attentes changent. Les consommateurs veulent des offres plus adaptées, plus ciblées, et plus de choix dans les options de livraison. Les entreprises veulent un meilleur rendement pour leurs investissements dans les envois postaux. Et, même si 85 % des Canadiens disent préférer recevoir leurs factures par la poste, un nombre croissant de consommateurs et d'entreprises souhaitent pouvoir communiquer entre eux librement à la fois par la voie physique et par la voie électronique sécurisée. Nous demeurons convaincus que nous pouvons vraiment trouver notre place sur les nouveaux marchés. En construisant sur les fondations que nous avons établies et en continuant d'y investir, nous chercherons à diversifier nos sources de revenus et à poursuivre notre croissance.

Bien sûr, le succès des affaires aujourd'hui suppose la création de conditions qui permettront aussi celui des futures générations.



## DÉFI : CRÉER UN MILIEU DE TRAVAIL MODERNE

Pour réussir, Postes Canada a besoin d'une main-d'œuvre engagée : des employés qui se sentent impliqués dans l'entreprise, qui comprennent ses objectifs et qui sont prêts à donner quotidiennement le meilleur d'eux-mêmes à nos clients. Pour attirer et garder des employés exemplaires, Postes Canada doit devenir un milieu de travail exemplaire. Nous sommes convaincus de pouvoir y arriver par la promotion d'un environnement de respect et d'équité, une attention renforcée à la santé et à la sécurité, une communication ouverte avec les employés sur les décisions administratives qui les concernent et la volonté de perfectionner nos employés.

D'ici 2016, quelque 27 000 employés quitteront Postes Canada, surtout pour prendre leur retraite. Trouver de nouveaux leaders pour remplacer ces employés d'expérience – à la fois à l'interne et par des candidats externes – supposera une planification stratégique et la connaissance approfondie des compétences et des caractéristiques nécessaires pour diriger la Société à l'avenir. Les clients reconnaissent nos efforts pour amener un changement positif. Les résultats de notre Indice de valeur pour la clientèle (IVC) l'attestent. En 2007, nous avons atteint nos objectifs pour huit des 18 indicateurs de rendement de l'IVC et nous nous sommes améliorés dans les dix autres.

## EN CONSTRUISANT SUR LES FONDATIONS QUE NOUS AVONS ÉTABLIES ET EN CONTINUANT D'Y INVESTIR, NOUS CHERCHERONS À DIVERSIFIER NOS SOURCES DE REVENUS ET À POURSUIVRE NOTRE CROISSANCE.

Fort de 72 500 employés, Le Groupe Postes Canada est présent dans pratiquement toutes les collectivités du Canada. La taille et la portée de notre groupe par rapport aux foyers et aux entreprises canadiennes nous permettent d'opérer un réel changement et d'avoir une véritable influence sur les vies quotidiennes. Ce constat nous a amenés à l'engagement d'intégrer, en 2007, des pratiques durables à l'échelle de l'entreprise.

Depuis de nombreuses années, les employés de Postes Canada se sont investis activement dans la protection de l'environnement. Au sein de l'entreprise, des initiatives populaires (du compost à la plantation d'arbres en passant par des défis de transport écologique) ont apporté un complément aux programmes environnementaux de la Société. Nos investissements à venir refléteront cette philosophie. Notre nouvel établissement de Winnipeg en constitue un exemple éloquent : il sera construit selon les normes de construction écologique et équipé avec des technologies écologiques. En 2007, nous avons choisi de briser le tabou de la maladie mentale et de mettre en lumière la situation critique de millions de Canadiennes et de Canadiens qui souffrent en silence. Avec l'incroyable soutien des employés,

Postes Canada a fait de la santé mentale la cause de prédilection officielle de la Société. Nous nous sommes engagés à recueillir des fonds pour la sensibilisation, la recherche et le traitement dans la collectivité relatifs à cette cause importante.

En outre, nous sommes en train d'élaborer notre premier rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise, dont la diffusion est prévue au printemps 2008. Ce rapport constituera non seulement un point de référence pour les prochains programmes et initiatives écologiques de la Société, mais également un outil appréciable pour parvenir à davantage de changements positifs à l'avenir.

En allant de l'avant, nous continuerons à faire notre possible pour bâtir un avenir prospère et viable pour nos employés, nos clients et tous les Canadiens. Pourtant, 2008 sera, de toute évidence, une année aussi difficile que 2007, sinon plus. La menace d'une récession aux États-Unis suffit vraisemblablement à réfréner les entreprises dans leurs dépenses. Cette réduction des dépenses exerce une pression sur les revenus de Postes Canada. Il semble clair que nous devons réduire encore notre base de coûts si nous voulons contrer l'inévitable déclin de nos revenus. Je suis sûre que, cette fois encore, nos employés sauront relever le défi. Tandis que les besoins des entreprises et des citoyens canadiens évoluent, Postes Canada a entrepris de devenir une véritable poste moderne. Nous sommes prêts à bâtir l'avenir ensemble.

La présidente-directrice générale,



Moya Greene



## DÉFI : FINANCER NOTRE TRANSFORMATION

Pour que les Canadiens puissent continuer à bénéficier de services rentables et de grande qualité, Postes Canada doit investir 1,9 milliard de dollars en capital différentiel et 0,6 milliard de dollars en dépenses liées à des programmes connexes pour ramener ses établissements, son infrastructure et ses équipements vieillissants aux normes actuelles. Postes Canada sera confrontée à de réels défis pour se procurer le financement nécessaire au cours des cinq prochaines années. Les coûts, comme le prix du carburant, augmentent, tandis que le tarif d'affranchissement est limité par une formule de plafonnement. Un ralentissement économique pourrait compromettre les résultats financiers de nos clients et, de ce fait, les revenus de Postes Canada.

Le financement proviendra également d'un congé des cotisations de l'employeur au Régime de retraite de Postes Canada. Un montant de 750 millions de dollars de contributions supplémentaires a créé un excédent confortable. Cependant, les marchés financiers ont aussi une incidence importante sur l'évaluation de notre régime de retraite et les exigences de financement connexes.

Pour réduire ces risques, Postes Canada passe en revue sa structure de coûts et élabore des plans d'urgence afin de garantir une certaine prudence dans les plans d'investissement.

## À propos de Postes Canada

POSTES CANADA EST UNE SOCIÉTÉ D'ÉTAT FINANCIÈREMENT AUTONOME QUI EST UN ÉLÉMENT ESSENTIEL DE L'ÉCONOMIE CANADIENNE. EN EFFET, LE GROUPE POSTES CANADA COMPTE QUELQUE 72 500 CANADIENS ET ÉTABLIT DES LIENS ENTRE DES MILLIONS DE PARTICULIERS, D'ENTREPRISES ET DE COLLECTIVITÉS AU PAYS ET DE PAR LE MONDE.

Postes Canada, ses filiales et sa coentreprise consacrent chaque année plus de 2,8 milliards de dollars à l'achat de biens et de services, créant par le fait même 30 000 emplois supplémentaires.

Chaque jour ouvrable, Postes Canada livre environ 40 millions d'articles de courrier à quelque 14 millions d'adresses résidentielles et commerciales. D'ailleurs, plus de 200 000 adresses sont ajoutées chaque année au réseau de livraison. Il existe plus de 20 000 itinéraires de livraison au Canada. Chaque jour, 585 vols intérieurs prévus, 100 véhicules de livraison desservant l'ensemble du pays et 18 services ferroviaires assurent la livraison du courrier d'un océan à l'autre. Les 6 600 bureaux de poste de Postes Canada constituent le plus grand réseau de vente au détail au Canada.

Postes Canada et ses employés croient qu'il est très important de s'investir dans la collectivité. En 2007, la Société a annoncé que la santé mentale serait sa nouvelle cause de prédilection. Postes Canada appuie également l'alphabétisation, l'équipe canadienne de ski acrobatique et Centraide. Chaque année, les employés aident le père Noël à répondre à plus d'un million de lettres en 26 langues, un exploit qui a permis à Postes Canada de figurer dans le *Livre Guinness des records*.

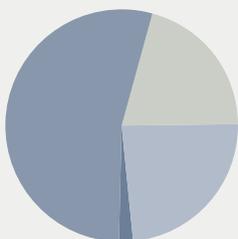
Les concurrents de Postes Canada varient d'entreprises fortes dans certains créneaux aux grandes multinationales qui génèrent des revenus jusqu'à dix fois supérieurs à ceux de la Société.

Il s'agit notamment de FedEx, d'UPS et de DHL. Contrairement à ses concurrents, Postes Canada a l'obligation d'assurer un service universel, c'est-à-dire de livrer le courrier à toutes les adresses au Canada, et ce cinq jours par semaine. Depuis 1982, Postes Canada est restreinte par une formule de plafonnement qui limite les majorations tarifaires aux deux tiers du taux d'inflation.

Pour être mieux en mesure de soutenir la concurrence, nous exerçons nos activités sous forme d'un groupe d'entreprises, Le Groupe Postes Canada, afin d'offrir une gamme complète de services de livraison, de logistique et d'exécution de commandes aux clients. La Société détient des intérêts dans les sociétés Courrier Purolator, Innovaposte et SCI Logistique. Le secteur Postes Canada représente environ 80 % des produits d'exploitation consolidés de la Société.

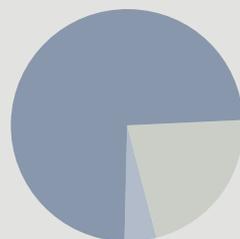
En 2006, Postes Canada a créé trois secteurs d'activité distincts : Courrier transactionnel (factures, avis et relevés), Colis et Marketing direct. Cette réorganisation visait à nous permettre de concentrer nos activités sur nos clients. Postes Canada se transforme au rythme de l'évolution des besoins de ses clients. En effet, elle conçoit de nouveaux services de livraison et de communication afin de continuer à offrir une valeur sûre tant aux entreprises qu'aux consommateurs.

### APERÇU DES PRODUITS



■ Courrier transactionnel **54,0 %**  
■ Colis **20,6 %**  
■ Marketing Direct **23,6 %**  
■ Autres **1,8 %**

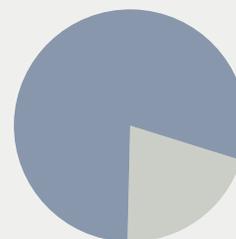
### SOURCES DE REVENUS



■ Entreprises **4 418 \$**  
■ Vente au détail **1 292 \$**  
■ Courrier d'arrivée du régime international **250 \$**  
■ Autres **(5 \$)**

en millions de dollars

### PRODUITS D'EXPLOITATION (Consolidés)

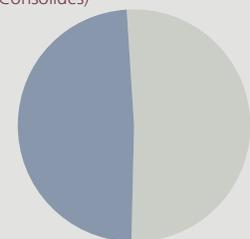


■ Postes Canada **5 955 \$**  
■ Filiales et coentreprise\* **1 519 \$**

\* y compris les entrées de consolidation

en millions de dollars

### BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (Consolidés)



■ Postes Canada **78 \$**  
■ Filiales et coentreprise\* **82 \$**

\* y compris les entrées de consolidation

en millions de dollars

# 6 600

BUREAUX DE POSTE AU CANADA

# 96 %

RENDEMENT DE LIVRAISON À TEMPS

Un échantillon représentatif d'échantillons de faux articles Poste-lettres courts et longs ainsi que surdimensionnés est pondéré en fonction des volumes de courrier de l'origine à la destination.

# 14 millions

ADRESSES DESSERVIES AU CANADA



## UN DES 100 MEILLEURS EMPLOYEURS

Pour la deuxième année consécutive, Postes Canada a été reconnue au Palmarès des 100 meilleurs employeurs au Canada. Plus de 10 000 entreprises ont été invitées à participer, et Mediacorp a retenu les 100 meilleurs employeurs, qui ont fait l'objet d'un numéro spécial du magazine *Maclean's* en octobre dernier.

Mediacorp a évalué le rendement des entreprises dans plusieurs domaines, dont l'atmosphère de travail, la participation communautaire, le leadership environnemental, les avantages sociaux, la formation et le perfectionnement, les congés annuels et l'engagement des employés.



AUSTRALIE	0,40 \$	Équivalent en dollars canadiens (en février 2008)
ÉTATS-UNIS	0,44 \$	
<b>CANADA</b>	<b>0,52 \$</b>	
JAPON	0,69 \$	
SUÈDE	0,70 \$	
ROYAUME-UNI	0,73 \$	
FRANCE	0,79 \$	
ALLEMAGNE	0,81 \$	
ITALIE	0,88 \$	

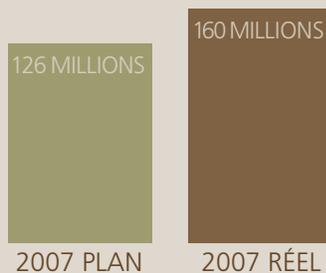
LE CANADA JOUIT DE L'UN DES MEILLEURS TARIFS-LETTE DE BASE DU MONDE.

## Indicateurs de rendement clés

### RENDEMENT FINANCIER

#### BÉNÉFICES CONSOLIDÉS AVANT IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

**OBJECTIF : 126 MILLION \$  
OBJECTIF ATTEINT**



Postes Canada a obtenu des résultats soutenus en matière de rentabilité pour une treizième année consécutive. Malgré un rendement inférieur à l'objectif prévu, Postes Canada a réalisé un bénéfice consolidé avant impôts sur les bénéfices de 160 millions de dollars et dépassé de 34 millions de dollars l'objectif fixé. Le rendement financier de Purolator et de SCI Logistics a été excellent en 2007.

La Société a versé un dividende de 47 millions de dollars à son actionnaire, le gouvernement du Canada. Le total des dividendes versés au cours des cinq derniers exercices se chiffre à 267 millions de dollars.

Bien que le rendement de Postes Canada soit inférieur à l'objectif prévu, la Direction a mis en œuvre des mesures de contrôle des coûts qui ont produit des bénéfices avant impôts sur les bénéfices dépassant les objectifs financiers. En 2008, la Société demeurera vigilante en ce qui concerne ses objectifs en matière de contrôle des coûts.

Postes Canada est persuadée que la gestion axée sur le contrôle des coûts, la mise au point de nouveaux produits et services et l'amélioration des procédés provenant de notre investissement dans la Poste moderne nous mettront dans une position favorable pour l'avenir.

### SERVICES DE LIVRAISON

POSTE-LETTRES<sup>MC</sup>  
**RENDEMENT ATTEINT**

COLIS ACCÉLÉRÉS  
**RENDEMENT NON ATTEINT**

XPRESSPOST<sup>MC</sup>  
**RENDEMENT NON ATTEINT**

MESSAGERIES PRIORITAIRES<sup>MC</sup>  
**RENDEMENT NON ATTEINT**

MARKETING DIRECT  
**RENDEMENT NETTEMENT AMÉLIORÉ**

Selon nos normes de livraison, les délais de livraison pour les envois Poste-lettres sont toujours de deux jours ouvrables au sein d'une même région métropolitaine ou collectivement, 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 services professionnels évalue notre service Poste-lettres en déposant des envois dans des boîtes aux lettres publiques, à des bureaux de poste et dans des boîtes postales communautaires, et en effectuant un suivi aux points de livraison partout au pays. Notre rendement de 96,1 % en 2007 en ce qui a trait à la livraison dans les délais impartis nous a permis de dépasser l'objectif de la Société fixé à 96 %. Cette cote est cependant légèrement inférieure au pointage obtenu en 2006, qui a atteint 96,4 %. Malgré les efforts diligents déployés par les employés au cours des trois derniers trimestres de l'année, nous n'avons pas réussi à rattraper le début difficile enregistré au premier trimestre, et les objectifs des services Xpresspost, Colis accélérés et Messageries prioritaires n'ont pas été atteints. Les efforts concertés déployés en vue d'améliorer la livraison des produits de marketing direct ont amélioré les pointages obtenus dans ce secteur.

Il est essentiel pour la réussite à long terme de Postes Canada d'assurer la livraison à temps de façon permanente. Nous continuerons à chercher des moyens d'améliorer davantage la qualité de nos services de livraison afin de fidéliser nos clients et de susciter leur confiance.

## INDICE DE VALEUR POUR LA CLIENTÈLE

### COURRIER TRANSACTIONNEL

**OBJECTIF :** +2  
**RÉSULTAT :** OBJECTIF  
PARTIELLEMENT  
ATTEINT

### COLIS

**OBJECTIF :** +2  
**RÉSULTAT :** OBJECTIF ATTEINT

### MARKETING DIRECT

**OBJECTIF :** +3  
**RÉSULTAT :** OBJECTIF NON ATTEINT

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

En 2007, notre secteur Colis a atteint ses objectifs d'amélioration dans les domaines de l'offre et de la livraison des produits, de la compétitivité des tarifs, de même que dans les catégories de la réputation et de l'image, en plus d'atteindre son objectif d'ensemble lié à l'IVC pour 2007, dépassant ainsi les résultats de 2006 de deux points de pourcentage. Le secteur Courrier transactionnel a maintenu sa cote par rapport à celle de 2006 et a atteint ses objectifs en ce qui a trait à l'offre de produits, à la compétitivité des tarifs, ainsi qu'à la réputation et à l'image. Le secteur Marketing direct n'a pas atteint son objectif lié à l'IVC pour 2007. Cependant, ce secteur a atteint son objectif pour l'amélioration de la culture de service, un aspect essentiel en vue d'améliorer l'expérience générale du client.

## ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

### INDICE D'ENGAGEMENT

**OBJECTIF :** 54  
**RÉSULTAT :** OBJECTIF  
PARTIELLEMENT  
ATTEINT

### FRÉQUENCE DES ACCIDENTS

**OBJECTIF :** RÉDUCTION DE 20 %  
**RÉSULTAT :** OBJECTIF NON ATTEINT

### ANOMALIES LIÉES À LA PAIE

**OBJECTIF :** RÉDUCTION DE 50 %  
**RÉSULTAT :** OBJECTIF ATTEINT

L'engagement des employés demeure une priorité absolue pour Postes Canada. Notre objectif est de devenir le meilleur milieu de travail qui soit au Canada, où chaque employé contribue et participe à notre réussite. Pour que l'entreprise continue sa transformation vers la poste moderne, il est essentiel qu'elle mette l'accent sur la création d'un milieu de travail moderne caractérisé par un haut niveau d'engagement des employés. Les employés qui font preuve d'engagement proposent un bon service aux clients, offrant ainsi à ces derniers une expérience positive, ce qui les encourage à faire davantage affaire avec notre entreprise.

Nos efforts en vue de renforcer l'engagement des employés ne restent pas vains. Les résultats de notre sondage auprès des employés pour 2007 montrent des améliorations pour l'ensemble des catégories, ainsi qu'une augmentation de cinq points de pourcentage de notre indice d'engagement des employés. Nos efforts en vue d'améliorer la santé et la sécurité au travail ont été reconnus par les employés, et le nombre d'employés pensant que l'entreprise fait preuve d'intégrité dans ses rapports avec eux a augmenté.

Les résultats de 2007 sont certes encourageants, mais il nous reste encore beaucoup à faire pour atteindre des degrés d'engagement plus élevés et créer un milieu de travail moderne et plus sécuritaire.

## Transformer notre culture

POSTES CANADA POURSUIT SES EFFORTS POUR LA CRÉATION D'UN MILIEU DE TRAVAIL MODERNE, CARACTÉRISÉ PAR L'ÉQUITÉ ET LE RESPECT, PAR DE NOUVELLES INITIATIVES VISANT LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ ET PAR UN DIALOGUE PERMANENT AVEC LES EMPLOYÉS À TOUS LES NIVEAUX.

À l'instar des valeurs de l'entreprise, ce sont trois principes directeurs qui ont orienté les efforts.

*Les employés ne peuvent pas donner le meilleur d'eux-mêmes s'ils ne sont pas traités avec équité et respect.* Postes Canada a concrétisé ses valeurs en insistant sur des méthodes de travail respectueuses à l'échelle de l'entreprise. Les chefs d'équipe sont tenus d'insister davantage sur la participation des employés dans la prise de décisions qui ont une incidence sur leur travail et leur milieu. De plus, Postes Canada continue à élaborer des programmes de reconnaissance destinés aux employés et incite les chefs d'équipe à reconnaître les efforts déployés par les employés pour servir les clients et améliorer les opérations.

*La sécurité personnelle des employés doit être protégée.* En 2007, Postes Canada a fait de l'amélioration de la santé et de la sécurité de ses milieux et pratiques de travail une priorité. De nombreuses mesures ont été instaurées pour aider à réduire le nombre d'accidents, notamment une campagne de sensibilisation du grand public qui demandait aux clients de garder les lieux menant à leur résidence sécuritaires pour les employés de livraison.

*Les employés doivent être invités à participer à un dialogue permanent au sujet de l'entreprise et de son avenir.* Pour une deuxième année, 22 forums régionaux ont eu lieu dans huit villes. Quelque 6 500 chefs d'équipe y ont assisté. Les forums ont donné l'occasion aux cadres d'ouvrir un dialogue sur les défis commerciaux de l'entreprise. Ont également eu lieu des visites de cadres et des discussions en milieu de travail qui avaient pour but de lancer, parmi les employés de première ligne, un dialogue au sujet des réalités commerciales et de l'orientation stratégique.

Tous ces efforts ont produit des gains mesurables en 2007 : il y a eu amélioration des résultats du sondage annuel auprès des employés et, pour la deuxième année consécutive, Postes Canada s'est classée parmi les 100 meilleurs employeurs cités par Mediacorp. Bien que nous soyons ravisés par ces indicateurs de progrès positifs, il reste encore beaucoup à faire si nous voulons atteindre notre objectif de devenir le meilleur milieu de travail qui soit au Canada, où chaque employé contribue et participe à notre réussite.



Augmentation des résultats de l'engagement des employés

### NOS VALEURS

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



Objectif en 2008 : réduire le taux de fréquence des accidents de 7 %.

## SOUPLESSE REQUISE POUR RÉPONDRE AUX EXIGENCES DES CLIENTS

Facteur depuis 15 ans, Matt Charlton comprend très bien ce que doit faire Postes Canada pour réussir. « Postes Canada s'adapte depuis longtemps au changement mais, puisque nous sommes à l'époque technologique, nous devons acquérir une plus grande souplesse si vous voulons assurer notre pertinence, explique-t-il. C'est là un défi de taille pour une entreprise comme la nôtre. Et, si on y ajoute ensuite les obligations découlant de notre mandat fédéral, celles des clients qui reçoivent le courrier ou qui l'expédient, et celles des effectifs qui s'acquittent de ces tâches, il devient évident que le défi est énorme. »

Matt estime que le programme de primes de rendement de la Société contribue à donner à chaque employé l'impression de faire partie de la solution. « C'est grâce à cette mesure incitative qui nous mène à devenir plus efficaces et plus rentables que nous parviendrons à réussir et à augmenter la satisfaction des clients. »

*Matt Charlton, facteur*



## UNE CONVERSATION QUI ENTRAÎNE UN CHANGEMENT

Andrea Colley a assumé plusieurs fonctions à Postes Canada (Halifax) : employée occasionnelle du temps des Fêtes, factrice et superviseuse des courriers. On pourrait même affirmer que le changement fait partie intégrante de son quotidien.

« Je me demande toujours comment évoluer pour m'améliorer, explique-t-elle, et la rapidité avec laquelle Postes Canada s'adapte dans ce monde en constante évolution est tout à fait remarquable. »

Elle a été témoin à la fois de la nécessité de la modernisation et de son incidence. « Nous travaillons avec d'anciennes machines et avec une main-d'œuvre qui ne cesse d'évoluer. Or, nos conditions de travail ne font que s'améliorer. »

Comment parvient-elle donc à inciter l'engagement de ses collègues ? « En disant "Bonjour" et en entamant une conversation, signale-t-elle. Lorsque l'on écoute et que l'on fait preuve de respect, on comprend que rien n'est impossible si l'on travaille en équipe. »

*Andrea Colley, superviseuse, Courrier des services postaux*



## SUR LES ONDES D'UNE TECHNOLOGIE RADIOFRÉQUENCE PRIMÉE

Qu'advient-il lorsque deux organisations unissent leurs ressources pour travailler vers un but commun ? En un mot : l'innovation.

Lorsque l'Agence du revenu du Canada (ARC) a voulu confirmer la livraison de paquets de nature délicate au sein de l'agence, elle a fait appel à Postes Canada.

Agissant à titre de partenaire, l'ARC s'est jointe, à Postes Canada, à une équipe interfonctionnelle qui comprenait Byron Vienneau, Michael Rog et Steve Fulton, et s'est mise au travail. L'équipe a mis au point un programme pilote ayant recours à la technologie d'identification par radiofréquence (IRF) déjà en place. L'étiquette IRF permet le suivi de bout en bout et en temps réel des paquets. L'envoi est visible en tout temps, et ce, du moment où le colis quitte un bureau de l'ARC jusqu'au moment où il parvient au bureau de réception de l'ARC.

Le projet pilote a reçu un prix Argent pour l'innovation et la collaboration lors de la remise des prix technologiques GTEC du gouvernement du Canada. La deuxième phase s'appliquera à l'ensemble des installations nationales de l'ARC, soit 53 bureaux centraux et satellites.



*De gauche à droite : Michael Rog, Réseau du service aux entreprises; Byron Vienneau, Ventes; Steve Fulton, Innovation des produits.*

## Communication avec les clients

# Courrier transactionnel

NOTRE SECTEUR D'ACTIVITÉ COURRIER TRANSACTIONNEL OFFRE DE NOMBREUX MOYENS DE LIVRER DES DOCUMENTS, DE LA LIVRAISON PAPIER À LA LIVRAISON ÉLECTRONIQUE – DU SERVICE POSTE-LETTRES AU SERVICE POSTEL – À L'INTÉRIEUR D'UNE SEULE ENTREPRISE À LAQUELLE LES CANADIENS FONT CONFIANCE DEPUIS DES GÉNÉRATIONS.

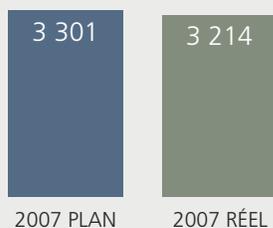
En 2007, nous nous sommes attachés à aider les expéditeurs à rentabiliser leurs investissements dans le service Poste-lettres en utilisant celui-ci avec plus de créativité et nous avons lancé des services complémentaires dans le but d'accroître la valeur des envois de nos clients. Notre objectif : maintenir le volume d'envois Poste-lettres, qui représente la moitié des produits d'exploitation annuels de Postes Canada, et augmenter les recettes provenant du secteur Courrier transactionnel en répondant continuellement aux besoins changeants de nos clients.

Ce secteur d'activité est composé de transactions effectuées tant sur papier que par voie électronique au moyen de relevés, de factures, de paiements et de lettres de toutes sortes. Bien qu'un bon nombre de Canadiens et de Canadiennes préfèrent exécuter ces opérations sur papier, les volumes d'envois Poste-lettres ont cessé d'augmenter. En 2007, par exemple, les quantités de courrier traitable ont été plus faibles que prévu à cause, entre autres, du nombre croissant de solutions électroniques offertes sur le marché. Toutefois, l'abandon soudain du papier présente des difficultés pour nos clients commerciaux. La majorité des particuliers et des entreprises préfèrent communiquer par la poste et la plupart des systèmes de communications commerciales sont conçus en fonction du papier.

Les tarifs d'affranchissement du régime intérieur se sont maintenus en 2007 et les clients ont été sensibilisés davantage à la valeur de la poste comme outil de marketing. Grâce à son programme Relevés bien pensés, Postes Canada, de concert avec les clients commerciaux, a commencé à travailler à la conception de relevés efficaces et personnalisés dans le but de faire du courrier transactionnel un outil de communication ciblé encore meilleur. Au moyen d'une vignette postale personnalisée, les entreprises peuvent utiliser le service Poste-lettres pour faire connaître leur marque et transmettre un message avant même que l'enveloppe soit ouverte. À l'avenir, nous pourrions recourir à un ensemble de nouvelles technologies et de procédés qui aideront entreprises et clients à établir et à entretenir des relations solides.

Les outils en ligne, créés pour simplifier la vie aux clients, et IntelliFlot, offert aux plus grandes entreprises pour assouplir leurs procédés et tirer le maximum des données de leurs listes d'envoi, vont accroître l'efficacité des communications par courrier transactionnel. Nos clients sont d'accord : le courrier transactionnel a toujours une place importante dans ce monde câblé. Nous allons donc continuer à travailler pour mériter leur confiance.

PRODUITS D'EXPLOITATION  
(en millions de dollars)

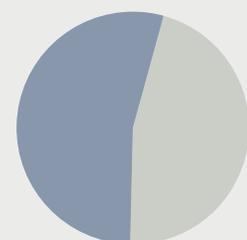


PRODUITS D'EXPLOITATION



Diminution des produits d'exploitation du secteur Courrier transactionnel

% DU TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION



■ Courrier transactionnel **54,0 %**

A man with glasses, wearing a blue and white striped button-down shirt, is sitting and smiling. He is holding a white envelope with both hands. The background is dark and out of focus.

## UNE BONNE DÉCISION D'IMPARTITION

« L'impartition des fonctions essentielles de la salle de courrier à Postes Canada nous permet de nous concentrer davantage sur nos points forts : offrir des solutions de communications qui améliorent la qualité de vie, l'infrastructure et la santé économique des régions du Nord. En recrutant Postes Canada comme partenaire stratégique, nous sommes parvenus à rationaliser les relevés de nos clients et à accélérer le processus, réduisant ainsi le délai de trois jours à un seul. Et ce n'est là qu'un des nombreux avantages. La solution nous a aussi permis de libérer un précieux espace, de réaffecter nos ressources à d'autres activités commerciales de base et d'éliminer les risques rattachés aux activités à l'interne. »

Gary Donadel, directeur financier, TBayTel

### Caractéristique2007

Le choix semble simple : support papier ou électronique ? Toutefois, c'est beaucoup plus compliqué pour les gros expéditeurs de courrier. Certains clients préfèrent le courrier électronique, d'autres attendent une enveloppe et plusieurs ont recours aux deux. Pour les entreprises, la gestion de documents devient de plus en plus difficile.

En 2007, Postes Canada a lancé ses services de gestion de documents **IntelliFlot**<sup>MC</sup>, solution de communications à canaux multiples protégée, dans le but de surmonter ces difficultés. L'entreprise fournit les données et nous livrons le message définitif aux clients sur le support de leur choix. Nous modifions même les dossiers d'expédition à partir du courrier retourné et corrigé et nous saisissons immédiatement les réponses – par exemple, des bons de commande – pour accélérer le processus.

C'est là une autre façon dont les clients peuvent profiter des innovations de Postes Canada.

### Vision d'avenir2008

Pour une entreprise, chaque communication avec un client représente une occasion d'entamer et d'entretenir une conversation. Les factures et relevés qui comportent des messages personnalisés sont particulièrement utiles, car le client y consacre toute son attention.

C'est ce que Postes Canada a commencé à offrir aux entreprises avec le programme **Relevés bien pensés**. En 2008, les clients entendront parler encore davantage des manières de tirer le maximum de leurs communications commerciales, qu'il s'agisse de transactions papier ou électroniques. Intervenant déjà dans nombre de conversations commerciales pour des Canadiens, Postes Canada entend continuer à aider les clients à obtenir le maximum de leurs communications.

## Communication avec les clients

# Colis

LES COLIS NE SERVENT PLUS SEULEMENT À EXPÉDIER DES CADEAUX D'ANNIVERSAIRE. DEPUIS QUELQUES ANNÉES, EN EFFET, LES ACHATS EN LIGNE CHANGENT LE PAYSAGE DE LA CONSOMMATION : LES ACHETEURS PASSENT DES CENTRES COMMERCIAUX BONDÉS DES BANLIEUES À DES COMMERCE VIRTUELS ACHALANDÉS OÙ ILS DOIVENT SE FIER AUX AGENTS DE LIVRAISON POUR ASSURER L'EXPÉDITION DE LEURS ACHATS.

Ce marché est en plein essor, expédition et livraison étant soudainement devenues des activités commerciales très concurrentielles au Canada.

Notre réseau national touche chaque foyer du pays; c'est donc dire qu'aucune autre entreprise n'est mieux équipée que nous, à Postes Canada, pour offrir des services d'expédition et de livraison fiables. En 2007, le secteur d'activité Colis a produit des revenus de plus de un milliard de dollars et, ensemble, Purolator et Postes Canada ont dominé le marché. Toutefois, nos volumes étaient plus faibles que prévu et nos concurrents, des multinationales, peuvent compter sur de plus gros budgets de marketing tout en engageant des coûts d'exploitation comparativement modérés. Si nous voulons préserver notre avance sur ce marché compétitif, nous devons intensifier nos activités afin d'offrir aux clients les services de qualité supérieure qu'ils recherchent.

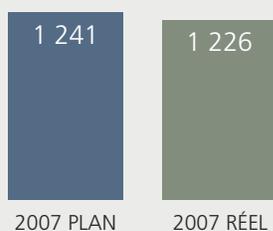
Nos clients commerciaux doivent satisfaire leurs propres clients et ce qu'ils veulent avant tout, c'est un service de livraison fiable, dans les délais convenus. En 2007, Postes Canada a mis en place des mesures visant à accroître l'efficacité des opérations dans ses principales installations de traitement des colis de Toronto et de Montréal et à évaluer la qualité du service touchant toutes nos gammes de produits. Étant donné que les

clients désirent également pouvoir suivre la progression de la livraison, nous avons amélioré les procédés de balayage de colis : figurant parmi nos produits de base, tous les colis portent désormais un code à barres et les préposés à la livraison sont équipés d'un lecteur portatif.

En outre, nous avons lancé plusieurs nouveaux produits en 2007 pour qu'un plus grand nombre de clients puissent choisir une option de livraison qui répond à leurs besoins particuliers. Le nouveau service Paquet léger<sup>MC</sup> en est un bon exemple. Son tarif avantageux et ses dimensions pratiques conviennent parfaitement à de nombreux expéditeurs eBay. Nous avons également conçu divers mécanismes propres à améliorer notre service à la clientèle, notamment un procédé de réclamation simplifié et une formule de rajustement de facture, de sorte que les clients commerciaux soient remboursés lorsqu'ils surévaluent le poids de leurs colis.

Notre objectif est d'offrir un service rapide et fiable grâce à une variété de produits colis fonctionnels et faciles à utiliser. Les réactions sont positives, une étude menée l'an dernier ayant révélé une augmentation de la fidélité des clients à Postes Canada. C'est ce qui compte le plus pour nous comme entreprise qui souhaite continuer à prospérer, avec ses clients, sur un marché en rapide évolution.

PRODUITS D'EXPLOITATION  
(en millions de dollars)

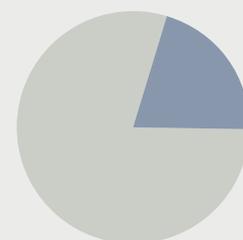


PRODUITS D'EXPLOITATION



Augmentation des produits d'exploitation du secteur Colis

% DU TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION



■ Colis 20,6 %

## LA MAGIE À VOTRE PORTE POUR AMAZON.CA

Des milliers de personnes, amateurs de magie, de potions et de sorcellerie, attendaient avec impatience l'arrivée du livre anglais *Harry Potter and the Deathly Hallows* dans leurs boîtes aux lettres le samedi 21 juillet 2007.

Postes Canada a livré le septième tome de cette série à succès aux clients d'Amazon.ca. Les commandes passées sur Amazon.ca sont exécutées et expédiées au Canada par Assured Logistics, une entreprise du Groupe Postes Canada.

Julie Todaro, directrice d'Amazon.ca, explique que la solution de livraison a été impressionnante. « Postes Canada a offert à Amazon.ca la solution d'une livraison personnalisée afin de garantir que nos clients recevraient le dernier tome de *Harry Potter* le samedi. Cette solution s'est de plus appuyée sur un réseau haute sécurité qui a su tenir le secret bien gardé du livre le plus attendu de l'année. »

Julie Todaro, directrice, Amazon.ca



## Caractéristique 2007

Si vous faites des achats en ligne, vous êtes habitué à avoir l'information « au bout des doigts ». Ne serait-il pas utile de savoir quand votre colis sera livré en ne faisant que quelques touches au clavier ?

Pour Postes Canada, le suivi des colis ne tient qu'à l'emploi des bons outils aux bons endroits. Impossible de faire le suivi d'un colis si on ne peut le balayer. En 2007, nous avons investi en vue d'apporter **des améliorations dans nos possibilités de balayage**. Nos produits de colis de base portent maintenant un code à barres, et une étiquette de Postes Canada couvre le code à barres étranger sur les colis d'arrivée du régime international afin que ceux-ci soient balayés correctement. Un nouvel équipement de balayage a été installé dans trois grands centres urbains, et 5 000 conducteurs au pays utilisent un lecteur portatif pour balayer les colis dès le ramassage. Nous transmettons aujourd'hui à nos clients des mises à jour sur la livraison par courriel et leur offrons donc les renseignements dont ils ont besoin à même leur ordinateur.

## Vision d'avenir 2008

Étant donné que la technologie s'améliore et que l'équipement de balayage se perfectionne davantage, Postes Canada prévoit accroître la visibilité de ses procédés de livraison et offrir **de l'information plus précise sur le suivi des colis**.

Aujourd'hui, Postes Canada collabore avec des clients partenaires clés afin de trouver des solutions de suivi adaptées à chaque client grâce à la technologie de l'identification par radiofréquence (IRF). Cette technologie pourrait permettre à nos clients d'avoir accès à plus de renseignements sur l'endroit où se trouve leur colis alors qu'il chemine entre les différents points de vérification dans le flot du courrier. Postes Canada continue également à augmenter le nombre de balayages d'un même colis qui sont effectués dans le système, dans le but d'offrir aux clients des renseignements plus à jour.

## Communication avec les clients Marketing direct

TOUTE ENTREPRISE, PETITE OU GRANDE, EST AUX PRISES AVEC LE MÊME PROBLÈME : COMMENT FAUT-IL S'Y PRENDRE POUR JOINDRE EFFICACEMENT LES CLIENTS OU, MIEUX ENCORE, LES CLIENTS POTENTIELS?

De nombreux types de publicité prétendent produire des résultats, mais bien peu sont en mesure de le prouver. Les clients commerciaux de Postes Canada savent que le publipostage est efficace. Ce type de publicité quantifiable leur permet d'accroître leurs activités tout en offrant un taux de réponse éprouvé. En 2007, Postes Canada a amélioré ses produits de publipostage et a fait valoir avec plus d'efficacité les avantages qu'ils procurent. Ce secteur d'activité est en plein essor puisqu'il offre aux clients commerciaux un atout qui leur permet de prospérer dans un marché concurrentiel.

C'est ce que bon nombre de clients ont découvert l'an dernier grâce aux efforts déployés par Postes Canada envers la sensibilisation du marché. Des séminaires offerts à l'intention des PME ainsi qu'à des conseillers en marketing direct travaillant pour le compte de grandes entreprises ont su démontrer l'efficacité de nos produits Médiaposte, qu'ils soient utilisés seuls ou conjointement avec d'autres moyens publicitaires pour des envois à petite ou à grande échelle. De plus, la Société a compilé des études de cas et des témoignages afin de citer des exemples concrets de campagnes publicitaires ayant été couronnées de succès grâce à la poste.

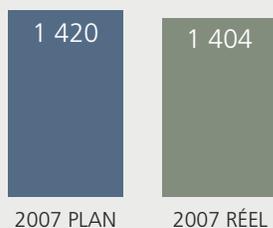
Entre-temps, nous continuons d'améliorer notre gamme de produits et à simplifier l'utilisation du publipostage. De nos jours, les clients peuvent planifier et exécuter une campagne

Médiaposte en ligne. Un site Web simplifié facilite l'accès au service Médiaposte sans adresse; les produits de ce service peuvent maintenant être expédiés dans une plus grande variété de formes et de dimensions. Les outils de ciblage améliorés aident les clients à joindre les gens qui souhaitent recevoir leur message publicitaire.

Comme nos produits Médiaposte sont maintenant plus simples, plus flexibles et plus puissants, ils représentent une meilleure valeur pour nos clients. Le message est bien reçu. En effet, nos études révèlent une amélioration de la perception des clients en ce qui a trait au publipostage. D'ailleurs, la plupart des clients perçoivent ce type de publicité comme une forme de marketing direct fort efficace. En 2007, Postes Canada a remarqué une augmentation au niveau du volume et des revenus, tant pour le service Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup> que le service Médiaposte sans adresse.

Bien que le marché du marketing direct fasse l'objet d'une croissance exponentielle, contrairement à toute autre forme de publicité, le publipostage est unique : il assure un accès à tous les ménages au Canada. En investissant dans l'amélioration continue de ses produits de publipostage, Postes Canada cherche à obtenir une plus grande part de ce marché florissant et d'assurer l'accroissement des activités d'un nombre de plus en plus important de clients grâce à la poste.

PRODUITS D'EXPLOITATION  
(en millions de dollars)

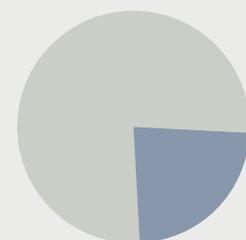


PRODUITS D'EXPLOITATION



Augmentation des produits  
d'exploitation du secteur  
Marketing direct

% DU TOTAL DES  
PRODUITS D'EXPLOITATION



■ Marketing direct 23,6 %

## DISTRIBUTION AVEC PRÉCISION

« Grâce à Postes Canada, nous pouvons assurer une distribution on ne peut plus ciblée », affirme Rick Brown, vice-président du Marketing pour Sears Canada.

Lorsque Sears a voulu se défaire quelque peu des gros catalogues distribués à des millions de Canadiens au profit de catalogues moins volumineux expédiés plus souvent à des marchés ciblés, Postes Canada a su offrir une solution de ciblage idéale : son outil GéoPoste<sup>MC</sup> Plus.

Qui plus est, Postes Canada a aidé Sears à mieux planifier ses soldes. « Les autres modes de livraison ne permettaient la distribution de nos catalogues que pendant plusieurs jours, explique M. Brown. Postes Canada s'est affairée à respecter nos dates de distribution avec une précision remarquable, ce qui nous a permis de prévoir un stock et un personnel suffisant pendant nos soldes. »

Rick Brown, vice-président du Marketing,  
Sears Canada



## Caractéristique2007

Transmettre un message publicitaire aux gens qui souhaitent le recevoir, voilà un investissement judicieux ! Grâce à l'outil de ciblage **GéoPoste<sup>MC</sup> Plus** de Postes Canada, les entreprises peuvent repérer les secteurs où vivent les clients potentiels et leur expédier des campagnes Médiaposte sans adresse qui produisent des résultats.

Grâce aux mises à niveau effectuées en 2007, GéoPoste Plus définit les marchés cibles avec une efficacité accrue. Les clients commerciaux peuvent se fier à de meilleures données comportementales et démographiques (notamment celles se rapportant aux dépenses moyennes d'un ménage type) pour déterminer les quartiers qui correspondent le mieux à leurs envois. Ils peuvent également importer leurs propres fichiers de mappage et cerner précisément les zones d'expédition en fonction du code postal ou par itinéraire de facteur. Ainsi, les articles Médiaposte sans adresse sont placés dans les bonnes boîtes aux lettres, ce qui permet à Postes Canada de viser juste au profit de ses clients.

## Vision d'avenir2008

Postes Canada continue à perfectionner l'outil GéoPoste Plus et ses capacités de ciblage, et celles-ci s'améliorent constamment. Nous pouvons maintenant déterminer les rues précises où les ménages partagent certains attributs, par exemple un intérêt pour la pizza à emporter. En 2008, nous ajouterons de nouvelles données et capacités, ce qui nous permettra d'offrir une « **analyse du temps de déplacement** » qui cerner tous les itinéraires situés à moins de dix minutes en voiture d'un endroit déterminé, par exemple, en tenant compte des parcours routiers. Nous serons également en mesure d'offrir une « analyse de la distance à parcourir » afin de cerner tous les itinéraires qui se trouvent à une certaine distance en kilomètres d'un endroit déterminé. Grâce aux capacités de ciblage améliorées du service Médiaposte sans adresse, Postes Canada continuera à aider les clients à faire croître leurs affaires.

## Responsabilité sociale

POSTES CANADA A L'UNIQUE PRIVILÈGE D'ÊTRE PRÉSENTE DANS TOUTES LES COLLECTIVITÉS DU CANADA, DU PLUS GRAND CENTRE URBAIN À LA PLUS PETITE RÉGION RURALE.

Cette présence à l'échelle nationale nous permet d'avoir une incidence positive sur les collectivités canadiennes d'un océan à l'autre. Pour cette raison, nous nous sentons obligés de nous assurer que notre organisation pense, fonctionne et agit de façon responsable et éthique.

À l'échelle de la Société, Postes Canada s'engage à réserver un pour cent de ses profits avant impôts à des organismes sans but lucratif ou de bienfaisance enregistrés au pays. Le montant total de ces dons correspond à des sommes en argent et à dons de services et produits.

En 2007, nous avons fait don, au nom de tous nos employés, de plus de 500 000 \$ à 300 différents organismes de bienfaisance enregistrés et sans but lucratif pour tous les Canadiens. Outre ce don de un pour cent en 2008, nous voulons miser sur les efforts de nos employés et sur la portée de nos activités pour financer une stratégie à l'échelle nationale qui appuiera notre nouvelle cause de prédilection : la santé mentale.

Faire des dons de bienfaisance n'est qu'une façon de démontrer notre engagement en tant que société à conscience sociale; notre participation aux programmes communautaires en est une autre.

La participation aux programmes communautaires est aussi une priorité pour nos employés; 92 pour cent de ceux ayant participé au sondage de 2007 ont affirmé qu'ils sont d'avis

qu'il est important pour Postes Canada de prendre part à des activités communautaires. Nous sommes fiers des efforts de bienfaisance déployés par nos employés et nous reconnaissons que ces derniers peuvent contribuer de façon importante aux changements sociaux positifs apportés aux échelles nationale et locale. Nous appuyons leurs contributions de différentes façons, notamment par l'entremise du Programme de soutien aux activités sportives et de participation communautaire. Dans le cadre de ce programme, nous offrons aux employés des dons à l'appui de leurs activités communautaires personnelles à l'extérieur du travail. En 2007, nous avons fait don de plus de 50 000 \$ dans le cadre du programme pour souligner la participation des employés à diverses organisations communautaires.

Notre entreprise et nos employés appuient aussi depuis longtemps Centraide. En 2007, nous avons amassé plus de 2,5 millions de dollars par l'entremise de dons versés par les employés et la Société, et nous étions très fiers d'être le premier donateur au pays à recevoir, pour la 16<sup>e</sup> fois consécutive, le prix « Un million de mercis ». Ce prix reconnaît les organisations qui ont amassé un million de dollars ou plus. De plus, en 2007, pour la septième année consécutive, nous avons fait un don de 25 000 \$ à l'Armée du Salut. Dans le cadre de notre nouvelle cause de prédilection, la santé mentale, les sommes ont été



Photo : Mike Ridewood

### L'ÉQUIPE DE SKI ACROBATIQUE DU CANADA EST DANS LE VENT !

Depuis six ans, Postes Canada est heureuse d'être un commanditaire important de l'Association canadienne de ski acrobatique (ACSA). En 2006, nous avons annoncé que nous avons conclu une entente de partenariat avec l'ACSA, ce qui a fait de Postes Canada le commanditaire principal de l'équipe de ski acrobatique du Canada. Après la saison fantastique de 2006-2007, l'équipe de ski acrobatique Postes Canada est prête à impressionner le monde entier encore une fois par la capacité de ses athlètes, leur force et leur souplesse en prévision des Jeux Olympiques de 2010 à Vancouver.

Outre l'appui de l'équipe de ski acrobatique nationale, l'ACSA et Postes Canada créent aussi un programme de bourses qui reconnaîtra l'excellence en athlétisme et qui encouragera le perfectionnement des athlètes à tous les niveaux.

distribuées au centre de services de prévention du suicide de l'Armée du Salut.

Nous sommes aussi ravis que bon nombre de nos employés poursuivent leurs actes de bienfaisance même après avoir pris leur retraite. Le Club Héritage, qui compte 25 000 employés de longue date et employés retraités, a 28 sections partout au pays et contribue de manière remarquable aux activités dans la collectivité, aux causes de bienfaisance et aux autres événements connexes. Au cours de la dernière décennie, les membres du Club Héritage ont consacré près d'un demi-million d'heures de bénévolat pour organiser et appuyer des événements, comme des campagnes de collecte d'aliments à Noël et à Pâques, et pour contribuer à des causes louables. Les membres du Club sont aussi la force motrice du Projet national d'alphabétisation du Club Héritage et ils offrent leur aide dans le cadre du Programme de lettres au père Noël.

Chaque période des Fêtes, grâce aux efforts déployés par plus de 11 000 bénévoles de Postes Canada et de membres du Club Héritage, nous répondons à plus d'un million de lettres et à plus de 44 000 courriels au père Noël, envoyés par des enfants du Canada et de partout dans le monde. En 2007, la 26<sup>e</sup> année du programme, cette réalisation a été reconnue dans le *Livre Guinness des records*. Les employés gèrent le Programme de lettres au père Noël, consacrant ainsi quelque 170 000 heures de bénévolat dans l'ensemble chaque année, et Postes Canada fournit tout le matériel requis. Nous sommes aussi l'hôte d'un site Web qui présente des jeux, des activités et une fonction de courriel « Écris au père Noël ».

## PREMIER BÂTIMENT ÉCOLOGIQUE DE POSTES CANADA

En 2007, Postes Canada a annoncé la construction d'un nouvel établissement de traitement du courrier à Winnipeg. L'immeuble sera un modèle pour les établissements futurs au pays. Il sera aussi le reflet de la poste moderne puisqu'il sera doté de nouvel équipement ergonomique et technologiquement sophistiqué. L'établissement sera également plus écologique, avec des technologies écologiques, et sera conforme aux normes de construction écologique reconnues.

Nous sommes conscients de l'incidence importante qu'ont les immeubles sur l'environnement et des possibilités d'économies qu'on peut réaliser grâce à une conception plus durable. À compter de 2008, nous nous assurons que tous les nouveaux immeubles de Postes Canada sont conformes au système de pointage des immeubles écologiques de Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) régi par le Conseil du bâtiment durable du Canada, ou qu'ils y sont inscrits pour obtenir la certification requise.



## PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les changements climatiques présentent un défi énorme. Ils offrent aussi des occasions idéales pour Postes Canada d'innover sur le plan technologique, de créer des avantages économiques et environnementaux, et, en bout de ligne, d'améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens.

En 2002, nous nous sommes fixé un objectif visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre produites directement par nos immeubles et nos véhicules. Nous avons mis en œuvre divers programmes, projets et initiatives pour atteindre cet objectif, y compris la campagne anti-ralenti, laquelle encourage nos conducteurs à réduire la durée pendant laquelle le moteur tourne au ralenti en coupant tout simplement le moteur dans la mesure du possible, et le Défi de déplacement, qui, en 2007, était en place depuis 12 ans, et lequel promeut le « déplacement actif » en encourageant les employés à se rendre au travail à pied, en vélo, à la course ou en patins à roues alignées. Nous travaillons aussi en collaboration avec des fabricants et des entreprises de pièces de rechange pour trouver un véhicule à faible consommation de carburant viable qui conviendra à nos opérations de livraison.

De plus, nous reconnaissons la nécessité de réduire le fardeau des sites d'enfouissement au Canada. Notre politique sur l'environnement énonce les mesures de gestion des déchets et de prévention ainsi que les pratiques de recyclage locale que nous comptons mettre sur pied. Nous avons aussi lancé un programme de recyclage national dynamique à toutes nos installations pour 2008.

Le Programme de lettres au père Noël n'est qu'une façon d'appuyer l'alphabétisation, une cause d'une grande importance pour nous et à laquelle nous contribuons depuis longtemps. En 2007, nous étions, pour la première fois, le commanditaire principal du concours national d'épellation CanWest CanSpell. Le partenariat avec CanWest au cours de cette année n'est qu'une autre façon pour nous de célébrer l'excellence scolaire et d'encourager des habitudes d'étude positives. De plus, nous appuyons La Dictée Paul Gérin-Lajoie, qui vise à améliorer la qualité du français écrit.

Notre engagement en vue d'aider les personnes à apprendre et à poursuivre leurs études comprend aussi le Prix d'encouragement aux études à l'intention des Autochtones offert par Postes Canada, lequel reconnaît le travail assidu et la détermination de particuliers autochtones et métis, qui ont surmonté des problèmes personnels, économiques ou sociaux pour retourner à l'école secondaire, à l'école des métiers, au

FAIRE DES DONS DE BIENFAISANCE N'EST QU'UNE FAÇON DE DÉMONTRER NOTRE ENGAGEMENT EN TANT QUE SOCIÉTÉ À CONSCIENCE SOCIALE ; NOTRE PARTICIPATION AUX PROGRAMMES COMMUNAUTAIRES EN EST UNE AUTRE.

collège ou à l'université. Postes Canada s'est également engagée envers le programme de Relations autochtones progressives (RAP) élaboré par le Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA) et l'Institut national de la qualité. La catégorie d'emploi du programme de RAP encourage le perfectionnement et l'avancement des employés.

La promotion de l'apprentissage des jeunes est aussi importante pour nous, et nous fournissons un soutien éducatif direct aux enfants des employés à temps plein et à temps partiel par l'entremise de notre programme de bourses.

Pour la deuxième année consécutive, Postes Canada a permis de rapprocher un peu plus nos troupes déployées à l'étranger de leurs proches au Canada. Du 26 octobre 2007 au 11 janvier 2008, nous avons encore une fois offert la livraison gratuite des lettres et des colis expédiés par des membres de la famille et des amis aux troupes canadiennes déployées en Afghanistan et ailleurs à l'étranger.

De plus, nous croyons que la responsabilité sociale, c'est aussi une question de faire notre part pour aider l'environnement. Bien que la lutte contre le changement climatique présente un défi énorme, il s'agit aussi d'une excellente occasion pour nous d'innover sur le plan technologique et économique et ainsi, améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens. Nous nous engageons à prendre les mesures nécessaires pour conserver l'énergie, réduire les émissions de gaz à effet de serre et accroître le rendement de nos véhicules et de nos installations. Notre objectif primordial est d'assurer la viabilité de nos activités, aujourd'hui et à l'avenir.



## RAPPORT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE DE POSTES CANADA

En 2007, Postes Canada a entamé son premier rapport de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), lequel établit des objectifs clairs au sujet de la santé et de la sécurité des employés, de l'impact environnemental, des pratiques commerciales et du soutien communautaire. Ces objectifs, et les mécanismes utilisés pour les évaluer, seront mis au point au cours des années à venir à mesure que nous mettrons en œuvre un cadre lié à la RSE qui sera entièrement transparent et responsable.

Aucune initiative liée à la RSE ne peut être réussie sans l'engagement complet et le soutien intégral des employés. La publication de notre premier rapport de RSE en 2008 entamera une conversation sur notre responsabilité sociale envers tous nos employés, de même que nos partenaires et les autres parties intéressées.

Pour obtenir plus de renseignements sur notre rapport de responsabilité sociale de l'entreprise ou pour en télécharger une copie, accédez au site Web [www.postescanada.ca/responsabilitesociale](http://www.postescanada.ca/responsabilitesociale).

## Notre engagement envers la santé mentale

### UN RAYON DE LUMIÈRE DANS LA NOIRCEUR



« Ma dépression post-partum s'est transformée en psychose. Je n'étais pas simplement fatiguée, j'avais du mal à vivre, je n'ai pas eu d'autre choix que d'être hospitalisée et traitée. Par amour pour mon fils, je suis très heureuse d'avoir obtenu l'aide dont j'avais besoin, mais je suis l'une des chanceuses. J'étais vraiment embarrassée lorsque mes amis et mes collègues venaient me voir à l'hôpital. Je ne savais pas comment ils réagiraient. À ma grande surprise, ils ont été d'un si grand soutien, et ce sont eux qui sont en grande partie responsable de ma guérison. Je suis heureuse de parler de mon expérience chaque fois que je peux : il est primordial de parler de la maladie mentale pour la surmonter. »

*Patty McGuire, agente, Relations avec les employés*

On estime que 20 % des Canadiens seront atteints d'une maladie mentale à un moment donné de leur vie et que les autres (80 %) seront touchés par la maladie mentale qui atteindra un membre de la famille, un ami ou un collègue. En 2007, Postes Canada était fière d'annoncer qu'elle choisissait la santé mentale comme cause de prédilection.

Grâce à nos plus de 60 000 employés, nous avons l'occasion de réellement faire une différence en sensibilisant les gens aux troubles de la santé mentale et, en retour, de faire tomber les obstacles que les personnes atteintes d'une maladie mentale doivent surmonter. En 2008, nous mettrons en œuvre une stratégie nationale à l'appui de la santé mentale et nous inciterons les entreprises et les gouvernements à en faire plus pour aider. De plus, nous appuyons notre programme de santé mentale au moyen de diverses activités, y compris le parrainage de la Semaine de sensibilisation aux maladies mentales et d'une campagne nationale intitulée « Expédiez votre stress ».

#### **Semaine de sensibilisation aux maladies mentales**

La Semaine de sensibilisation aux maladies mentales (SSMM) est une campagne d'éducation publique annuelle pancanadienne coordonnée par l'Alliance canadienne pour la maladie mentale et la santé mentale. Cette campagne d'éducation publique annuelle, qui aura lieu du 5 au 11 octobre 2008, aidera les Canadiens à se rendre compte du coût humain d'une maladie mentale et fera passer le message qu'une maladie mentale peut être traitée. Nous sommes heureux d'avoir choisi de devenir un commanditaire Platine plus de la SSMM pour 2008.

#### **Stratégie nationale pour appuyer la santé mentale**

Nous espérons donner l'exemple aux autres entreprises en mettant en œuvre une stratégie nationale pour appuyer la santé mentale. Cette stratégie comporte la sensibilisation aux troubles de la santé mentale au moyen de diverses activités, de même que la collecte de fonds pour appuyer les organisations de la santé mentale. Nous amasserons des fonds grâce aux efforts collectifs de nos employés et de la portée de nos activités.

# Régie d'entreprise

## Rôle et composition du Conseil

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

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

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

Le Conseil d'administration de Postes Canada comprend onze membres, dont la présidente-directrice générale de la Société. Deux postes d'administrateur étaient vacants durant une partie de l'année 2007. Cependant, en octobre, ces postes ont été comblés pour que le Conseil soit de nouveau au complet. Les titulaires des postes de président du Conseil et de président-directeur général sont nommés par le gouverneur en conseil. À titre de surveillant d'une entreprise commerciale et autonome de 7 milliards de dollars, le Conseil doit apporter une importante appréciation commerciale et de riches expériences

et connaissances dans d'autres domaines en vue d'assurer l'administration de la Société. Le Conseil tient ses réunions à des dates préalablement établies et se réunit en d'autres occasions jugées nécessaires par le président du Conseil. Afin d'assurer une surveillance rigoureuse d'une entreprise de l'ampleur, de la complexité et de l'importance de Postes Canada, le Conseil doit consacrer environ 35 jours par année à ses délibérations. En 2007, le Conseil a tenu sept réunions et ses comités se sont réunis à 22 reprises.

## Indépendance du Conseil

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

## Comités du Conseil

Le Conseil a 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'intérêts, les systèmes de contrôles de la Société qui ont été établis par la Direction et le Conseil, le procédé de vérification et le cadre de gestion des risques, et compare les résultats financiers de la Société avec le Plan d'entreprise.

- Le Comité de régie d'entreprise et de nomination se concentre sur la régie d'entreprise, évalue les valeurs de la Société et les éléments qui contribuent à l'efficacité du Conseil, tels que l'autoévaluation du Conseil, la structure et le mandat des comités, aide le Conseil à déterminer sa composition et sa structure et recommande des candidats aux postes d'administrateurs, de président du Conseil et de président-directeur général.
- Le Comité des ressources humaines et de la rémunération examine les questions liées aux ressources humaines et à la rémunération, notamment la rémunération du président-directeur général, le recrutement, la rémunération et le perfectionnement, le maintien du personnel ainsi que les politiques en matière de ressources humaines et les problèmes de relations du travail importants.
- Le Comité des pensions surveille le régime de retraite de 14 milliards de dollars de Postes Canada et voit aux questions et aux politiques se rapportant au régime, notamment les obligations découlant du régime et les stratégies qui y sont liées, les responsabilités de la Société en tant que répondeur du régime et les responsabilités fiduciaires de la Société en tant qu'administrateur du régime, prend des décisions en matière d'investissement en respectant l'Énoncé des politiques et des procédures de placement et supervise les gestionnaires de placements.
- Le Comité de la responsabilité sociale de l'entreprise, de l'environnement, de la santé professionnelle et de la sécurité surveille les politiques, les programmes, les pratiques, les procédures et le rendement de la Société en matière de responsabilité sociale dont la protection de l'environnement, la santé professionnelle et la sécurité.

### **Efficacité du Conseil**

Le Conseil évalue régulièrement son efficacité et son fonctionnement au moyen d'un questionnaire d'autoévaluation. Le Conseil a élaboré des critères d'appartenance qui définissent les

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

### **Fraude et erreurs**

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

### **Filiales**

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

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

## Conseil d'administration



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



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



**William H. Sheffield** ☆▲★  
*Toronto (Ontario)*  
Directeur d'entreprise



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



**Daurene Lewis** ❖❖  
C.M., M.B.A.  
*Bedford (Nouvelle-Écosse)*



**Jean Turmel** ★  
*Outremont (Québec)*  
Président  
Perseus Capital Inc.



**Ernest J. Brennan** ▲★  
FCA  
*Windsloe (Île-du-Prince-Édouard)*



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



**Donald Woodley** ❖×●  
*Orangeville (Ontario)*



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



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

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

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

---

Assemblée publique annuelle :  
Le 18 juin 2008  
Hamilton (Ontario)

# Dirigeants de la Société



**Moya Greene**  
Présidente-directrice générale



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



**Kathy Haley**  
Vice-présidente  
Marketing



**Jacques Côté**  
Chef de l'exploitation



**Mary Traversy**  
Première vice-présidente  
Opérations



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



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



**Phil Ventura**  
Premier vice-président  
Stratégie



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



**Wayne Cheeseman**  
Chef des finances



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



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



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



**Bonnie Boretsky**  
Vice-présidente  
Conformité



**Cheryl A. Persad**  
Vice-présidente  
Ventes aux entreprises



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



**John Duncan**  
Vice-président  
Ressources humaines



**Serge Pitre**  
Vice-président  
des ventes commerciales  
générales



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



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



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



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



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



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

## Message du président du Conseil

DANS UN ENVIRONNEMENT COMMERCIAL EXIGEANT, LE SUCCÈS DE CHACUN DE NOS SECTEURS D'ACTIVITÉ ET DE LA SOCIÉTÉ S'APPUIE SUR LES EFFORTS CONTINUS DÉPLOYÉS POUR METTRE EN ŒUVRE LA TRANSFORMATION POSTALE.

Au nom du Conseil d'administration et de l'actionnaire, je suis satisfait des résultats obtenus par la Société en 2007. L'intégrité et la détermination de notre entreprise et de ses employés étaient essentielles pour répondre aux besoins en matière de santé et de sécurité de nos employés, même si nous avons dû faire face à la volatilité du marché dans certains secteurs en 2007. Cette intégrité et cette détermination sont également reflétées dans les résultats financiers pour l'exercice de 12 mois ayant pris fin le 31 décembre 2007. À la fin de cette période, la Société a enregistré un bénéfice net de 54 millions de dollars. Le bénéfice avant impôts sur les bénéfices étaient de 160 millions de dollars, soit un bon rendement par rapport aux prévisions de 126 millions de dollars. Ce rendement financier prolonge le record de rentabilité de la Société à 13 années consécutives, une période soutenue de succès dans la réalisation ou le dépassement des objectifs financiers. La Société a versé un dividende de 47 millions de dollars à son actionnaire, le gouvernement du Canada; le montant total de dividendes versés au cours des cinq derniers exercices se chiffre à 267 millions de dollars. Le rendement de l'avoir n'a cependant atteint que 3,8 %, ce qui reflète les conditions difficiles du marché.

Pour que l'entreprise continue à prospérer, le Conseil reconnaît qu'elle doit être transformée afin d'améliorer les services de livraison dans l'ensemble des médias et de continuer à offrir une valeur sûre aux entreprises et aux consommateurs. Pour répondre aux besoins des clients dans l'avenir, et pour créer une Société canadienne des postes solide et durable, le Conseil et la Direction conviennent que nous devons être prêts à investir de façon considérable dans le renouvellement du réseau et de l'équipement et dans nos employés. En 2007, le Conseil

a approuvé la stratégie de gestion de la Société pour effectuer ces investissements et poursuivre ses efforts vers la poste moderne.

Par conséquent, au début de 2008, l'entreprise a annoncé qu'un établissement de traitement du courrier à la fine pointe de la technologie et écologique sera construit à Winnipeg. Cet établissement, qui représente un investissement de 50 millions de dollars, devrait être opérationnel en 2010. Servant de modèle de la poste moderne et des établissements à venir partout au pays, cet établissement sera muni de nouvel équipement ergonomique et technologiquement sophistiqué pour le traitement du courrier. L'établissement accordera aux clients de Postes Canada le meilleur service possible et, à ses employés, un nouvel environnement de travail efficace comprenant davantage d'éléments de sécurité. La Direction et le Conseil continueront à travailler en étroite collaboration pour s'assurer que ces investissements importants sont effectués prudemment et que Postes Canada offre bel et bien des avantages à ses employés, à ses clients et aux Canadiens.

POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES CLIENTS DANS L'AVENIR, ET POUR CRÉER UNE SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES SOLIDE ET DURABLE, LE CONSEIL ET LA DIRECTION CONVIENNENT QUE NOUS DEVONS ÊTRE PRÊTS À INVESTIR DE FAÇON CONSIDÉRABLE DANS LE RENOUELEMENT DU RÉSEAU ET DE L'ÉQUIPEMENT ET DANS NOS EMPLOYÉS.



Puisque Postes Canada est la deuxième société d'État en importance au Canada, qu'elle compte un effectif de plus de 60 000 employés et qu'elle est présente dans chaque ville du pays, ses activités ont une incidence importante sur les collectivités, l'environnement et l'économie. Par conséquent, le Conseil reconnaît que l'entreprise doit prendre au sérieux sa responsabilité sociale, et, par conséquent, il est ravi de jouer un rôle de surveillance important pour ces activités essentielles.

Il est évident que 2008 sera tout aussi difficile que 2007, peut-être même encore plus. La menace d'une récession peut

aggraver la baisse des volumes des envois Poste-lettres qui a été signalée en 2007. Il est évident qu'il faut continuer à contrôler les coûts pour que l'entreprise puisse surmonter la baisse de revenus que causerait inévitablement une récession. Nous devons poursuivre l'évolution vers une entreprise dynamique et d'avant-garde si nous voulons relever avec brio tant les nouveaux défis que les problèmes constants auxquels nous devons faire face en 2008.

En tant que nouveau président du Conseil d'administration de Postes Canada, je suis conscient que je me suis joint à la Société à un moment difficile. Au nom des membres du Conseil d'administration, cependant, je tiens à affirmer que je suis convaincu que nous possédons l'équipe de direction engagée et les employés dévoués requis pour continuer à exercer nos activités avec succès. Ensemble, vous avez créé la base solide requise. Le Conseil s'engage à travailler avec vous pour transformer Postes Canada en une poste moderne prête à répondre aux besoins du Canada et de tous les Canadiens, aujourd'hui et demain.

Le président du Conseil d'administration,

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

Marc Courtois

## Rapport de l'ombudsman

CONFORMÉMENT À MON *ÉNONCÉ DE MISSION*, J'EXAMINE, EN TEMPS OPPORTUN ET DE MANIÈRE INDÉPENDANTE, JUSTE ET IMPARTIALE, LES PROBLÈMES DES CLIENTS N'AYANT PU ÊTRE RÉSOLUS PAR LES AUTRES MÉTHODES QU'OFFRE POSTES CANADA À TOUS LES CANADIENS POUR AMÉLIORER LE SERVICE POSTAL.



J'agis à titre de médiateur impartial tout en assurant la confidentialité des questions qui sont portées à mon attention et je recommande des mesures qui sont équitables pour toutes les parties en cause.

En 2007, mon Bureau a reçu 6 921 demandes d'assistance ce qui constitue une diminution de 5 % par rapport à l'année précédente. Nous

avons examiné 6 572 plaintes et traité 349 demandes de renseignements. Du nombre de plaintes examinées, nous avons traité 1 718 plaintes à l'étape de l'inscription, nous avons résolu 1 847 plaintes ayant fait l'objet d'une enquête aux premières étapes du processus d'enquête et nous avons procédé à 3 007 enquêtes approfondies. Ces enquêtes ont donné lieu à 1 242 recommandations qui ont amené Postes Canada à modifier sa décision originale et à 601 recommandations qui ont maintenu la décision originale de Postes Canada puisque, à mon avis, il n'existait aucun motif justifiant une autre solution.

Le processus de résolution des plaintes veille à ce que Postes Canada ait toutes les possibilités de résoudre les plaintes de la clientèle. Celle-ci peut donc faire appel à mon Bureau une fois la revue de Postes Canada complétée, si elle n'est pas satisfaite des solutions proposées. Dans cette perspective, nous avons intégré ce processus à notre système de réponse vocale à la fin de l'exercice financier 2006. Compte tenu que mon Bureau reçoit plus de 10 000 appels par année, cette initiative s'est avérée un succès pour le personnel qui œuvre à l'inscription des plaintes puisque nos statistiques révèlent une diminution de 53 % du nombre d'appels prématurés par rapport à l'année précédente.

Mon Bureau est indépendant de Postes Canada et n'a pas accès à ses dossiers. Par conséquent, avant d'évaluer les plaintes de la clientèle, nous demandons à celle-ci de nous soumettre les détails relatifs à la plainte, de même que des copies de toute la documentation pertinente. Compte tenu qu'un nombre sans cesse croissant de clients ne nous fournissait pas les renseignements nécessaires, nous avons éprouvés des délais en ce qui a trait au début du processus d'enquête. Afin de minimiser ces délais, nous avons modifié notre formulaire de *Demande de révision* pour y inclure un certain nombre de questions susceptibles d'inciter les clients à nous donner plus de renseignements relatifs au produit ou au service faisant l'objet d'une plainte.

Nous avons également entrepris de mettre à jour notre site Internet. Dans une première étape, nous avons réaménagé et modifié le contenu pour offrir à notre clientèle des renseignements concis, tandis que la deuxième étape nous permettra d'y inclure notre formulaire de *Demande de révision* en ligne, auquel nous travaillons présentement.

Cette année encore, Postes Canada a joué un rôle essentiel dans le succès qu'a connu mon Bureau en faisant preuve d'ouverture pour régler les plaintes de la clientèle. Je me réjouis aussi du dévouement constant de mon personnel qui a toujours fait preuve d'une fidélité indéfectible aux valeurs exprimées dans mon *Énoncé de mission*. Ses efforts continus ont sans nul doute contribué au succès de mon Bureau.

Michel Tremblay

Le 31 mars 2008, Michel Tremblay, l'ombudsman de Postes Canada, prendra sa retraite. La Société tient à souligner les dix années d'excellents services et de dévouement qu'il nous a offertes.

# Résultats financiers

## TABLE DES MATIÈRES

### Rapport de gestion

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

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

#### 1 Introduction et points saillants financiers

Aperçu du Groupe Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2007.....	31
--------------------------------------------------------------------------------	----

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

Examen des activités, de la vision et de la stratégie de nos secteurs de base .....	34
-------------------------------------------------------------------------------------	----

#### 3 Facteurs de rendement clés

Examen des facteurs clés de notre rendement, de nos progrès par rapport aux objectifs de 2007 et des priorités pour 2008 .....	45
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

#### 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 .....	48
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

#### 5 Gestion du risque

Examen des principaux risques et incertitudes propres à nos activités et notre approche pour gérer les risques .....	54
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

#### 6 Liquidités et ressources en capital

Examen de nos flux de trésorerie, de nos liquidités et de nos ressources en capital .....	59
-------------------------------------------------------------------------------------------	----

#### 7 Situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2006.....	63
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

#### 8 Résultats d'exploitation

Examen détaillé de notre rendement financier en 2007 .....	65
------------------------------------------------------------	----

#### 9 Activités comptables

Examen des principales estimations comptables et des changements de politiques comptables en 2007 et dans les exercices à venir .....	71
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

#### 10 Aperçu pour 2008

Nos perspectives pour 2008 .....	76
----------------------------------	----

Rétrospective financière .....	79
--------------------------------	----

Renseignements supplémentaires .....	82
--------------------------------------	----

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

Rapport des vérificateurs sur l'analyse des contributions de l'analyse annuelle des coûts .....	83
-------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Analyse des contributions de l'analyse annuelle des coûts .....	84
-----------------------------------------------------------------	----

Notes de l'analyse des contributions de l'analyse annuelle des coûts .....	85
----------------------------------------------------------------------------	----

### États financiers consolidés

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière .....	86
----------------------------------------------------------------------------	----

Rapport des vérificateurs sur les états financiers consolidés .....	87
---------------------------------------------------------------------	----

Bilan consolidé .....	88
-----------------------	----

État consolidé de l'avoir du Canada .....	89
-------------------------------------------	----

État consolidé des résultats .....	90
------------------------------------	----

État consolidé des flux de trésorerie .....	91
---------------------------------------------	----

Notes afférentes aux états financiers consolidés .....	92
--------------------------------------------------------	----

## RAPPORT DE GESTION

Le rapport de gestion fournit des commentaires sur les opérations et la situation financière de la Société canadienne des postes (« la Société » ou « Postes Canada ») pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007. Il doit être lu conjointement avec les états financiers consolidés et les notes afférentes, qui ont été préparés en suivant les principes comptables généralement reconnus du Canada et qui sont présentés en dollars canadiens. À moins d'indication contraire, les renseignements du présent rapport de gestion sont ceux en vigueur le 28 mars 2008.

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

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

Le Rapport annuel, lequel comprend le présent rapport de gestion, renferme des énoncés sur la « vision d'avenir » qui rendent compte des attentes de la Direction en ce qui concerne les objectifs, les plans, les stratégies, la croissance future, les résultats d'exploitation, le rendement ainsi que les perspectives commerciales et les occasions d'affaires de la Société. En général, les énoncés sur la « vision d'avenir » sont désignés par des mots ou des expressions tels que « prévoit », « s'attend à ce que », « croit », « estime », « a l'intention de » ou d'autres mots et expressions similaires. Ces énoncés ne sont pas des faits, mais seulement des estimations relatives aux résultats futurs. Ces estimations reposent sur certains facteurs ou hypothèses concernant la croissance prévue, les résultats d'exploitation, le rendement, les perspectives et les occasions d'affaires (collectivement les « hypothèses »). Bien que nous considérions ces hypothèses comme étant raisonnables et basées sur des renseignements dont nous disposons actuellement, elles peuvent s'avérer incorrectes. Ces estimations relatives aux résultats futurs dépendent d'un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des différences considérables entre les résultats réels et les attentes actuelles 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 54* 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, c.-à-d. croissance future et résultats d'exploitation, ces renseignements servent à décrire les attentes futures et les lecteurs sont 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 sur la « vision d'avenir » pour tenir compte de nouveaux renseignements, d'activités futures, de changements de situation ou de toute autre raison après cette date.

## 1 Introduction et points saillants financiers

*Aperçu du Groupe Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2007*

### 1.1 Seuil de tolérance

La Direction évalue l'information qui doit être fournie dans le rapport de gestion selon le principe de l'importance relative comme guide aux fins de divulgation. Elle détermine si les renseignements sont essentiels si, dans les circonstances actuelles, il est considéré comme probable que leur omission ou une déclaration inexacte influencerait sur les décisions de notre actionnaire ou d'autres personnes ayant une connaissance raisonnable des activités commerciales et économiques de la Société ou les amènerait à modifier ces décisions.

### 1.2 Le Groupe Postes Canada

Le Groupe Postes Canada fournit une gamme de services traditionnels et novateurs en vue d'établir un lien entre les Canadiens et de répondre aux besoins de ses clients. La Société est l'un des plus importants employeurs au Canada ainsi que l'une des marques les plus reconnues au Canada et un intervenant important dans l'économie canadienne. Comptant 72 500 employés dévoués, nous traitons plus de 11 milliards d'articles de courrier chaque année et nous les livrons à plus de 14 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

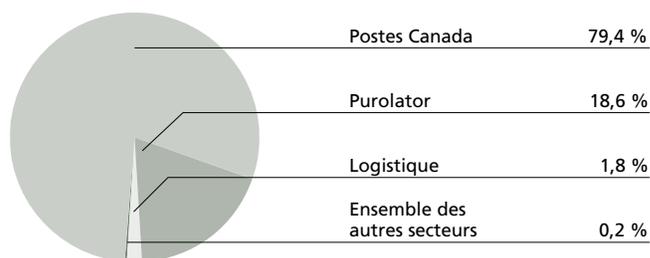
Notre modèle organisationnel comprend plusieurs filiales qui nous ont permis d'améliorer la diversité des produits et services que nous offrons, de renforcer nos capacités et d'augmenter notre portée ainsi que notre capacité à accéder à de nouvelles sources de revenus. Aujourd'hui nous détenons, directement ou indirectement, des intérêts dans les sociétés Courrier Purolator Itée (Purolator), SCI Logistique Inc. (SCI Logistique), Innovaposte Inc. (Innovaposte) et Postes Canada internationale limitée (PCIL).

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

- En 2006, le service postal<sup>MC</sup> a été entièrement intégré à notre secteur d'activité Courrier transactionnel pour assurer une meilleure harmonisation stratégique des services électroniques et physiques.
- En janvier 2007, nous avons vendu les 50 % des actions que nous détenions dans Intelcom Courier Inc. à la suite d'une évaluation de la dynamique du marché par rapport à nos priorités stratégiques.
- En mars 2007, dans le cadre d'une réorganisation, SCI Logistique a pris la forme d'organisation-satellite de Progistix-Solutions Inc. et Assured Logistique Inc. Tel qu'il est décrit dans la *note 5 des états financiers consolidés à la page 99*, SCI Logistique a acquis AMG Logistics Inc., First Team Transport Inc. et Partnership Inc. (Le Groupe AMG) pour diversifier ses services et ses compétences.

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

### Produits par secteur – 2007



Produits par secteur	2007	2006	2005
Postes Canada	79,4 %	80,0 %	80,2 %
Purolator	18,6 %	18,0 %	17,6 %
Logistique	1,8 %	1,7 %	1,9 %
Ensemble des autres secteurs	0,2 %	0,3 %	0,3 %

### 1.3 Points saillants consolidés

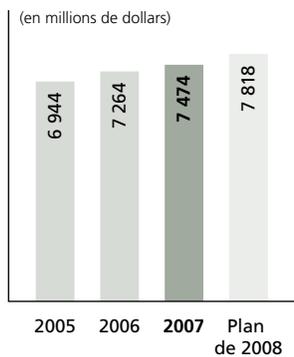
En 2007, Le Groupe Postes Canada a enregistré sa treizième année consécutive de rentabilité, soit un bénéfice net consolidé de 54 millions de dollars sur les produits d'exploitation consolidés de 7 474 millions de dollars. Avec des marges étroites et un chiffre d'affaires moins important que prévu, la Société a mis l'accent sur le contrôle des coûts discrétionnaires et la mise en place de mesures en matière d'efficacité opérationnelle.

#### Faits saillants consolidés

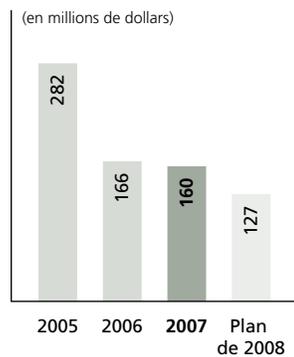
(en millions de dollars)

Exercice terminé le 31 décembre	2007	2006	Variation	Explication du changement
<b>État consolidé des résultats</b>				<i>Points saillants de la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 65.</i>
Produits d'exploitation	7 474	7 264	2,5 %	Augmentation de 2,5 % par rapport à 2006, principalement en raison d'un fort rendement des produits Médiaposte <sup>MC</sup> et des services de messagerie de Purolator.
Charges d'exploitation	7 346	7 116	3,2 %	Augmentation de 3,2 % par rapport à 2006, en raison des augmentations de salaire, de la croissance dans les points de remise, des frais de transport et des coûts de livraison en milieu rural plus élevés. Les augmentations ont été en partie compensées par des charges de retraite inférieures et par un contrôle serré des dépenses discrétionnaires.
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	160	166	(4,1 %)	Baisse de 4,1 % par rapport à 2006, étant donné que les augmentations des coûts ont été plus importantes que la croissance des produits.
Bénéfice net	54	119	(54,3 %)	Baisse de 54,3 % par rapport à 2006. Les charges d'impôts ont augmenté de 58 millions de dollars en raison de la baisse des taux d'imposition prévus par la loi sur les futurs avantages fiscaux enregistrés.
Rendement de l'avoir	3,8 %	8,4 %	(4,6 %)	Baisse de 4,6 % par rapport à 2006, en raison d'un bénéfice net moins important.
Dividende versé	47	80	(40,1 %)	Basé sur les 40 % du bénéfice net de l'exercice précédent.
Dividende déclaré après la clôture de l'exercice	22	47	(54,3 %)	Basé sur les 40 % du bénéfice net de 2007.
<b>État consolidé des flux de trésorerie</b>				<i>Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 59.</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	386	499	(22,7 %)	Baisse de 22,7 % par rapport à 2006, attribuable au bénéfice net moins important ainsi qu'au transfert des investissements financiers vers les placements à court terme.
Rentrées liées aux activités d'exploitation	342	267	27,8 %	Augmentation de 27,8 % par rapport à 2006, en raison principalement des paiements moins élevés au Régime de retraite de Postes Canada, cette augmentation ayant été compensée par la réduction du bénéfice net et les variations des éléments hors caisse du fonds de roulement.
Sorties liées aux activités d'investissement	511	278	83,0 %	Augmentation de 83,0 % par rapport à 2006, attribuable principalement à l'augmentation nette plus importante des placements à court terme. L'augmentation est également attribuable aux dépenses en capital plus importantes et à l'acquisition du Groupe AMG par SCI Logistique. Cette augmentation est en partie compensée par le produit de la vente de deux propriétés de Postes Canada.
Acquisitions d'immobilisations	330	305	8,1 %	Augmentation de 8,1 % par rapport à 2006, en raison du remplacement de l'équipement et des installations déuets et vieillissants.
Rentrées liées aux activités de financement	56	36	56,3 %	Augmentation de 56,3 % par rapport à 2006, en raison principalement du versement de dividende moins important, cette augmentation étant en partie compensée par la baisse de l'appui transitoire provenant du gouvernement du Canada lié aux cotisations au régime de retraite.

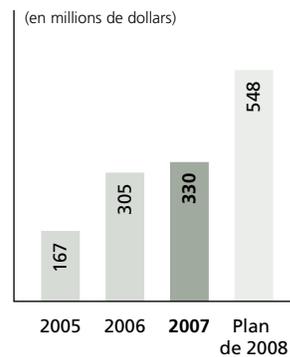
## Produits



## Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices



## Acquisitions d'immobilisations



### 1.4 Rendement consolidé par rapport au plan

Le Groupe Postes Canada a dépassé ses gains prévus de 34 millions de dollars, en générant un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 160 millions de dollars en dépit de revenus moins importants que prévus.

Le tableau ci-dessous indique le rendement réel consolidé de la Société pour l'exercice 2007 par rapport au Plan d'entreprise de 2007 et les prévisions pour 2008.

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	Résultats de 2007	Plan de 2007		Explication	Plan de 2008
Bénéfice consolidé				<i>Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter la section 2 – Nos activités, notre vision et notre stratégie à la page 34 et la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 65.</i>	
Produits d'exploitation	7 474	7 583	(109)	Résultats inférieurs de 109 millions de dollars aux attentes, principalement pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• croissance inférieure du volume des produits de Postes Canada, y compris les envois Poste-lettres<sup>MC</sup> du régime intérieur, les lettres de départ du régime international et les envois Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup>;</li> <li>• revenu par article Poste-lettres du régime intérieur moins important que prévu.</li> </ul> Ces résultats ont été en partie compensés par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'acquisition du Groupe AMG par SCI Logistique.</li> </ul>	7 818
Charges d'exploitation	7 346	7 471	125	Résultats ayant dépassé les attentes de 125 millions de dollars, principalement pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• contrôle serré des coûts administratifs et discrétionnaires et des initiatives à Postes Canada et Purolator;</li> <li>• charges de retraite inférieures de Postes Canada;</li> <li>• coûts rattachés à la directive sur le courrier rural inférieurs aux prévisions.</li> </ul> Ces résultats ont été en partie compensés par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'acquisition du Groupe AMG par SCI Logistique;</li> <li>• la productivité et le taux d'absentéisme nets de Postes Canada;</li> <li>• des frais de transport plus élevés et le recours à des entrepreneurs de routes rurales, surtout en Alberta;</li> <li>• les dépenses uniques liées à la diminution de la valeur du papier commercial adossé à des actifs, les pertes liées à la dépréciation de postel et l'entente conclue entre PCIL et le gouvernement des Antilles néerlandaises.</li> </ul>	7 714
Produits (charges) hors exploitation	32	14	18	Résultats ayant dépassé les attentes de 18 millions de dollars, principalement pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• vente de deux propriétés de Postes Canada;</li> <li>• intérêts nets plus élevés que prévus.</li> </ul>	23
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	160	126	34	Résultats ayant dépassé les attentes de 34 millions de dollars.	127

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

En décembre 1998, le gouvernement du Canada a approuvé un cadre stratégique pluriannuel pour Postes Canada. Ce cadre comporte des objectifs en matière de rendement financier et de service à long terme, de même qu'une formule de plafonnement pour le tarif-lettres de base. Les objectifs financiers à long terme constituent, pour Le Groupe Postes Canada, un bénéfice annuel avant intérêts et impôts<sup>1</sup> de 175 millions de dollars, un rendement de l'avoir<sup>2</sup> de 11 % et un ratio de productivité<sup>3</sup> de 97 %.

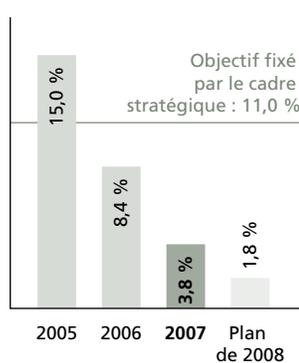
Chaque année, nous examinons nos possibilités et nos priorités et nous soumettons notre Plan d'entreprise quinquennal à notre actionnaire. Au moment de la production du présent rapport, le Plan d'entreprise de 2007 ainsi que celui de 2008 n'avaient pas été approuvés par l'actionnaire. Cependant, la Société est en mesure d'exercer ses activités en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

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

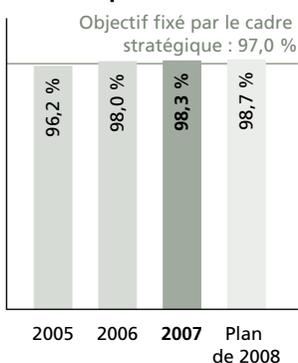
#### Bénéfice avant intérêts et impôts sur les bénéfices



#### Rendement de l'avoir



#### Ratio de productivité



Il est à noter que si les transactions uniques, en particulier l'appui transitoire reçu du gouvernement du Canada lié au régime de retraite et à certains avantages complémentaires, avaient été retirées des résultats de 2006 et de 2007, le secteur Postes Canada aurait accusé des pertes pour ces exercices. Cet appui transitoire prendra fin en 2010, exerçant par le fait même une pression accrue sur nos résultats à l'avenir.

## 2 Nos activités, notre vision et notre stratégie

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

### 2.1 Tendances, possibilités et menaces

#### Tendances globales

Postes Canada et les autres exploitants postaux (administrations postales) dans le monde exercent leurs activités en vertu d'un cadre juridique différent de celui des entreprises du secteur privé; ils font par conséquent face à des défis différents.

Traditionnellement, le privilège exclusif, combiné au droit de s'adonner à des activités concurrentielles connexes dont les services de colis et de messageries, finançait les coûts des obligations en matière de service universel (OSU) des administrations postales à une période où les volumes des envois Poste-lettres étaient constants. Cependant, la technologie, la mondialisation et d'autres facteurs ont grandement modifié la nature du marché postal.

Pendant plusieurs années, Internet, la messagerie électronique et les autres progrès technologiques dans le domaine des communications ont diminué les volumes des envois Poste-lettres et ont par conséquent considérablement amoindri la valeur économique du privilège exclusif. La mondialisation a eu pour effet d'augmenter le niveau de concurrence sur le marché des colis et des messageries. Des entreprises telles que UPS et FedEx par exemple, offrent des services internationaux « tout compris » et exercent leurs activités sans les obligations en vertu de la politique gouvernementale auxquelles Postes Canada doit se conformer.

L'évolution du marché postal a fait en sorte que la plupart des gouvernements commercialisent leurs exploitants postaux. Certains gouvernements ont également modifié leur législation postale de façon à permettre aux exploitants de gérer leurs activités dans un cadre réglementaire bien défini avec un minimum d'interférence. Un certain nombre de pays tels que le Royaume-Uni, la Suède, la Finlande et la Nouvelle-Zélande ont ouvert leurs marchés des services postaux à la pleine concurrence. Bon nombre d'administrations postales ont profité des changements apportés à leur cadre réglementaire pour élargir leurs services au marketing direct, à la logistique, à la gestion des documents et aux services financiers. Certaines de ces administrations ont accru leur présence géographique à l'échelle régionale et même dans les autres pays, y compris au Canada.

Néanmoins, à ce jour, aucun gouvernement n'a ni levé, ni considérablement diminué l'OSU de son administration postale; tous les exploitants postaux des pays développés sont toujours responsables, dans une certaine mesure, du service public. Ainsi, alors que les volumes d'envois format lettre demeurent stables ou sont à la baisse et que la concurrence se fait de plus en plus féroce, la difficulté consiste à connaître la meilleure façon de fournir et de financer les obligations en vertu de la politique gouvernementale et d'assurer la viabilité à long terme du marché postal et de l'exploitant postal national attiré.

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

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

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

Cette évolution a été particulièrement remarquée au sein de l'Union européenne qui avance par étapes depuis 1997 vers une ouverture totale du marché, prévue désormais pour le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Le marché postal a également suscité des débats aux États-Unis et, en décembre 2006, une nouvelle législation postale a été adoptée pour la première fois depuis 1970.

Comparativement à l'Union européenne ou aux États-Unis, le marché postal a suscité moins de débats au Canada, et le cadre réglementaire de l'activité postale n'a été que très peu modifié depuis la création de la Société canadienne des postes en 1981 et l'établissement du cadre stratégique en 1998. Cependant, la mise en œuvre d'un projet de loi (C-14) visant à modifier l'article 15 de la *Loi sur la Société canadienne des postes* aurait pour effet de libéraliser le secteur d'expédition du courrier international de départ des activités de Postes Canada.

## Canada

Bien que Le Groupe Postes Canada ait connu de nombreux succès, nous devons relever bon nombre des défis auxquels les autres administrations postales font face. Une concurrence accrue, tant au Canada qu'à l'échelle internationale, ainsi que de rapides changements sur le plan technologique poussent notre entreprise à se transformer. De plus en plus d'options s'offrent aux clients. Les entreprises canadiennes, qui sont à l'origine de près de 90 % de nos revenus, trouvent des substituts électroniques aux lettres, qui sont la pierre angulaire des activités de Postes Canada. Sur le marché international, les entreprises de repostage peuvent se permettre d'offrir un service moins cher aux entreprises et aux organismes canadiens sans être tenues de respecter les différentes obligations en vertu de la politique gouvernementale auxquelles Postes Canada doit se conformer.

Postes Canada reste déterminée à demeurer financièrement autonome. Cependant, nous devons composer avec des pressions liées aux coûts que nos concurrents n'ont pas à subir. Postes Canada est tenue de livrer, cinq jours par semaine, des articles de courrier à tous les Canadiens, peu importe la région où ils habitent, et ce, tout en répondant à des normes de service précises à un coût raisonnable. Alors que notre réseau de livraison prenait de l'ampleur (ajout d'environ 200 000

points de livraison par année), les volumes de notre produit le plus rentable, le service Poste-lettres, diminuaient. Les tarifs de bon nombre de nos produits et services sont réglementés et la tarification des autres produits est soumise à une pression forte exercée par la concurrence. Nous avons des coûts fixes élevés, en raison principalement des coûts de la main-d'œuvre résultant des obligations en matière de service universel et des conventions collectives. La rentabilité déjà limitée de la Société est d'autant plus entravée par les pressions financières découlant des directives de l'actionnaire et les obligations en vertu de la politique publique, lesquelles se sont chiffrées à près de 40 millions de dollars en 2007 et devraient atteindre environ 75 millions de dollars en 2008 et passer à environ 100 millions de dollars en 2012.

En raison de ces défis, nous continuons à étudier avec notre actionnaire, le gouvernement du Canada, différentes solutions aux moyens dont nous disposons pour financer notre service universel croissant ainsi que nos obligations en vertu de la politique publique, tout en tenant compte de notre besoin de demeurer financièrement autonome.

## 2.2 Vision et stratégie – Développer la poste moderne

Pour que la Société demeure pertinente dans l'avenir, nous sommes déterminés à poursuivre notre transformation vers un service postal moderne et efficace que nous appelons « la poste moderne ».

Nous avons continué à réaliser d'énormes progrès dans le parcours vers la poste moderne. En 2005, nous avons réorganisé la Société en fonction de trois secteurs d'activité (Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct) afin de mettre davantage l'accent sur les clients. En 2006, nous avons fait la promotion de l'initiative en faveur de l'engagement des employés, dans le but de réduire le taux d'absentéisme, d'accroître l'engagement et la satisfaction au travail et d'améliorer la productivité. En 2007, nous avons intensifié nos efforts pour susciter l'engagement des employés et pour améliorer la santé et la sécurité et nous avons clarifié nos stratégies à long terme pour la poste moderne.

## Développer la poste moderne

### Inciter nos employés à s'engager

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

- Communiquer directement avec les employés
- Partager notre succès grâce à notre prime de rendement d'équipe
- Insuffler une passion pour la santé et la sécurité

### Investir dans notre infrastructure

Créer la poste la plus efficace et la plus productive

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

### Accroître nos activités

Diversifier grâce à de nouvelles sources de revenu rentables

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

Ayant jeté les bases de cette initiative, nous sommes bien placés pour faire les investissements nécessaires pour moderniser notre infrastructure de base et pouvons ainsi rehausser notre compétitivité et offrir un nouvel argument valeur à nos clients ainsi qu'à leur clientèle. Un certain nombre d'initiatives stratégiques (voir le graphique au bas de la page 35) sont désormais en cours vers le développement de la poste moderne.

Nous n'avons pas suffisamment investi dans l'infrastructure de base de Postes Canada au cours des dernières années et notre réseau a besoin d'un renouvellement. Notre infrastructure vieillissante nous empêche de respecter nos priorités en matière d'exécution d'activités modernes et efficaces. Il est prévu que la nouvelle infrastructure offrira également la capacité d'améliorer la gamme de produits et services que nous offrons et nous permettra de défendre et de développer nos activités de base.

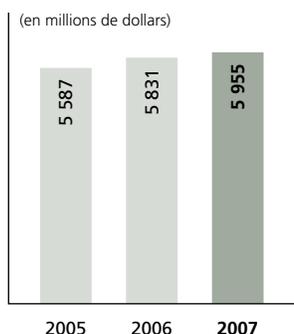
Au cours des cinq prochaines années, nous pourrions investir jusqu'à 1,9 milliard de dollars en capital pour appuyer ces améliorations majeures. Ce montant vient s'ajouter à l'investissement de 1,1 milliard de dollars en capital qui est nécessaire pour appuyer les activités continues. Nous établirons l'ordre de priorité en matière d'investissements en fonction du plus grand besoin et nous dépenserons selon nos moyens. Consulter la section 6.5 – Liquidités et ressources en capital à la page 60. En agissant maintenant, nous prévoyons mettre ces améliorations en œuvre et apporter les changements de procédés nécessaires en tirant parti du phénomène naturel de l'attrition, tout en respectant toutes les dispositions de nos conventions collectives, y compris les engagements envers la sécurité de l'emploi et du revenu. De plus, dans le cadre de notre engagement global à l'égard de la responsabilité sociale de l'entreprise, nous avons l'intention de veiller à ce que nos investissements et nos stratégies répondent à des critères viables en ce qui concerne la protection de l'environnement ainsi que la santé et la sécurité de nos employés.

### 2.3 Secteur Postes Canada

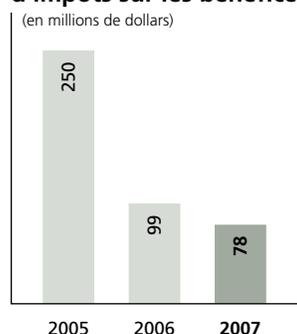
La Société canadienne des postes est une institution publique importante, en plus de jouer un rôle essentiel dans l'économie canadienne. Les Canadiens estiment que Postes Canada est l'institution fédérale la plus digne de confiance.

Le secteur Postes Canada génère environ 80 % de notre bénéfice consolidé.

#### Produits d'exploitation

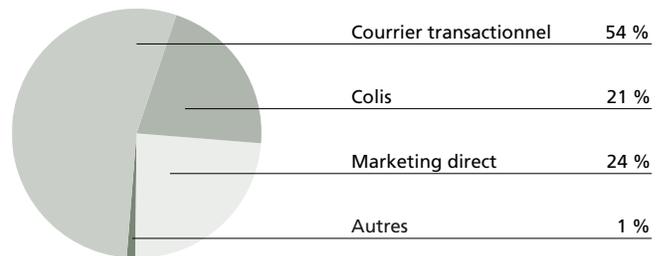


#### Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices



Le tableau suivant présente la répartition de nos produits d'exploitation par secteur d'activité, en pourcentage du total du secteur.

#### Produits d'exploitation selon le secteur d'activité – 2007



Produits d'exploitation selon le secteur d'activité	2007	2006	2005
Courrier transactionnel	54 %	55 %	56 %
Colis	21 %	20 %	21 %
Marketing direct	24 %	23 %	21 %
Autre	1 %	2 %	2 %

### 2.4 Postes Canada – Courrier transactionnel

#### Nos activités

Le courrier transactionnel est le secteur d'activité le plus rentable de Postes Canada; il représente environ 54 % des produits d'exploitation de Postes Canada en 2007. Le courrier transactionnel comprend l'envoi de factures, de relevés, de paiements et d'autres lettres, au format papier comme au format électronique. Nous offrons trois services de livraison principaux : Poste-lettres pour les correspondances du régime intérieur, Postes aux lettres du régime international et notre produit électronique, postel.

En 2007, nous avons lancé la gamme de Services de gestion de documents IntelliFlot<sup>MC</sup> (IntelliFlot). IntelliFlot manipule les données et les transforme pour aider à gérer les procédés de communication des expéditeurs de bout en bout. Les services comprennent :

- Envoi IntelliFlot : Postes Canada récupère les données brutes ou prêtes à imprimer fournies par les gros expéditeurs, les convertit en un format adapté à n'importe quel canal, les prépare pour la livraison et les livre par le canal choisi par le destinataire;
- Retour IntelliFlot : Postes Canada récupère les données des envois non distribuables d'un expéditeur et lui fournit des renseignements sur l'adresse formatés pour l'aider à conserver les données sur l'envoi de son client à jour;
- Réaction IntelliFlot : Postes Canada récupère tous les renseignements des cartes-réponses, des formulaires de demande, des questionnaires et d'autres instruments de réponse qui sont envoyés par la poste puis convertit l'information en données électroniques pour le client.

## Environnement commercial

Le secteur Courrier transactionnel est en concurrence sur le marché canadien plus large des communications, qui comporte les téléphones, la messagerie instantanée, le courriel et d'autres moyens de communications.

Les avancées technologiques, telles que Internet et la messagerie électronique, ont créé des substituts aux lettres en réduisant les volumes des envois Poste-lettres et en menaçant les activités. Les grands expéditeurs commerciaux regroupent leurs envois pour réduire les coûts. La nature mondiale de ce secteur a incité de nouvelles entreprises de repostage à se lancer sur le marché postal canadien, diminuant ainsi les volumes de nos envois Poste aux lettres du régime international. En 2007, les volumes du courrier transactionnel ont baissé de 1,6 % alors qu'environ 200 000 nouveaux points de livraison étaient créés.

## Vision

*Notre vision consiste à offrir une gamme de services intégrés à canaux multiples unique qui regrouperont le flot de courrier physique et le courrier électronique de façon à offrir un service sûr et garanti pour augmenter la valeur des services postaux aux yeux de nos clients et de leurs clients.*

## Stratégie

Notre vision est en accord avec les ambitions des exploitants postaux du monde entier et soutient notre évolution vers la poste moderne. En 2008, nous avons l'intention de mettre l'accent sur trois priorités stratégiques pour orienter nos actions :

- améliorer les produits et services pour répondre aux besoins en constante évolution de nos clients;
- accroître les marchés;
- investir dans les capacités pour améliorer la productivité.

Ajouter de la valeur à nos services actuels et les personnaliser pour répondre aux besoins de chaque client aideront à renforcer nos services du secteur Courrier transactionnel. Par exemple, nous avons l'intention d'élargir le service IntelliFlot pour satisfaire aux besoins qui, selon le marché, ont le plus de valeur. Nous prévoyons faciliter l'utilisation du service postal et le rendre plus convivial et nous souhaitons également intégrer son site Web au site Web de Postes Canada. L'un de nos objectifs est de créer des fonctions à valeur ajoutée, telles que l'analyse des données des activités de communication, qui soient réalisables et disponibles pour tous les services de livraison, y compris Poste-lettres.

Nous chercherons à élargir notre base de clientèle en ciblant les PME et en mettant l'accent sur les créneaux d'application de services. Cet élargissement serait appuyé par l'augmentation des placements sur le marché en faisant intervenir les programmes traditionnels de promotion et permettrait de promouvoir ces services novateurs.

Resserrer nos liens avec tous les Canadiens est essentiel pour maintenir notre pertinence auprès des entreprises canadiennes. Nous prévoyons introduire de nouveaux services d'accès en ligne afin de présenter une version plus moderne de Postes Canada à

nos clients. En fonction de l'acceptation du produit par le marché, nous continuerons à étendre nos services électroniques, donnant ainsi aux Canadiens le choix du format dans lequel ils reçoivent leur courrier, que ce soit sous forme de courrier imprimé ou de services électroniques sécurisés et faciles d'utilisation proposés par Postes Canada.

Ce que la Société a connu en 2007 continue à mettre en évidence sa vulnérabilité face à toute réduction ou modification des volumes de courrier Poste-lettres. L'accroissement de la productivité est essentiel pour la bonne santé du secteur d'activité Courrier transactionnel et la rentabilité de la Société. Au cours des prochaines années, Postes Canada prévoit faire des investissements stratégiques dans un nouvel équipement de tri des lettres et dans de nouveaux établissements de traitement du courrier pour améliorer la vitesse et la fiabilité de la prestation du service et réduire le temps de manipulation physique et de traitement. *Pour une discussion plus approfondie, consulter la section 6.5 – Liquidités et ressources en capital à la page 60.*

## Objectifs et réalisations de 2007

Nous avons établi une stratégie ambitieuse de défense et de croissance pour le secteur Courrier transactionnel. Les éléments suivants décrivent les progrès que nous avons réalisés par rapport à nos objectifs.

### **Défendre le marché de la Poste-lettres**

En 2007, les revenus provenant du secteur Courrier transactionnel étaient stables par rapport à 2006.

- Nous avons continué à respecter notre objectif de rendement de 96 % pour le service Poste-lettres selon les mesures d'une entreprise indépendante.
- Le timbre PERMANENT<sup>MC</sup> dont la valeur est toujours équivalente au tarif de base en vigueur du régime intérieur du service Poste-lettres, a été élargi en 2007 pour inclure des éditions saisonnières et spéciales.
- Nous avons engagé des débats plus constructifs avec nos clients, qui allaient de la résolution de leurs problèmes à une réflexion collective sur les développements à venir en passant par une offre de services présentant une valeur accrue pour le client.

### **Renforcer le marché du courrier transactionnel**

En 2007, nous avons considérablement rationalisé les services et amélioré les infrastructures pour permettre une livraison plus efficace.

- Nous avons rationalisé les services d'impression et les opérations de postal avec les Solutions multimodes de présentation du courrier (SWITCH) et les avons présentés sous la forme du service IntelliFlot dont le lancement a été un succès.

### **Accroître le marché du courrier transactionnel**

Bien que nous ayons fait des progrès dans la croissance du marché du courrier transactionnel en 2007, les services stratégiques de postal et la gamme des services IntelliFlot n'ont pas atteint les objectifs fixés pour 2007 en raison de ventes inférieures aux prévisions. Cependant :

- IntelliFlot a obtenu un nombre important de nouveaux clients pendant l'année.

- Nous avons déterminé les faiblesses de postel qui sont le manque de convivialité et la faible sensibilisation du marché. L'objectif est de résoudre ces problèmes en 2008 en modernisant la manière dont postel est présenté aux clients et en l'intégrant dans le site Web [postescanada.ca](http://postescanada.ca).
- Nous avons l'intention de travailler avec plusieurs expéditeurs importants à l'élaboration de campagnes communes de promotion afin d'accroître la sensibilisation du grand public au service postel.

### Points saillants financiers

Les revenus du secteur Courrier transactionnel sont restés relativement stables, soit 3 214 millions de dollars en 2007 par rapport à 2006. Cela représente une baisse de 0,2 % lorsqu'un rajustement est effectué en fonction des jours commerciaux. Ces résultats s'expliquent par une réduction des volumes de 1,6 %, laquelle a été partiellement contrebalancée par une augmentation moyenne des revenus par article de 1,3 %. *Pour une discussion plus approfondie des résultats obtenus d'un exercice à l'autre, consulter la section 8.4 – Résultats d'exploitation – Secteur Postes Canada à la page 66.*

## 2.5 Postes Canada – Colis

### Nos activités

Le secteur d'activité Colis de Postes Canada dessert les destinations du régime intérieur au moyen des services Xpresspost<sup>MC</sup>, Messageries prioritaires<sup>MC</sup>, Colis accélérés et Colis standard. Notre service Xpresspost est une solution économique par rapport aux services de messagerie qui livrent le lendemain matin. Le service Messageries prioritaires est un service de messagerie avec livraison le lendemain avant 12 h. Le service Colis accélérés fournit un service de livraison de surface aux clients commerciaux, tandis que le service Colis standard est un service de livraison à bas prix pour les consommateurs. À l'échelle internationale, Postes Canada fournit une diversité de services semblables pour les consommateurs et les clients commerciaux, y compris les services Xpresspost É.-U., Xpresspost – International, et Colis accélérés É.-U.

### Environnement commercial

Postes Canada et sa filiale Purolator sont des intervenants de taille sur le marché canadien hautement concurrentiel et en pleine croissance de l'expédition et de la livraison. En termes de revenus, Purolator reste un chef de file du marché avec des revenus de 1,4 milliard de dollars, suivi de près par Postes Canada dont les revenus s'élèvent à 1,2 milliard de dollars et par les joueurs importants à l'échelle internationale que sont FedEx, UPS et DHL respectivement. En termes de part de marché, le secteur d'activité Colis est un intervenant de taille sur le marché du régime intérieur.

Notre force provient du secteur de livraison entreprise-à-consommateur en pleine expansion qui est fortement influencé par la croissance du commerce électronique de vente au détail. Dans ce segment, Postes Canada jouit d'un avantage concurrentiel puisqu'elle offre un service de livraison à toutes les adresses au Canada.

Postes Canada compte le plus important réseau de vente au détail au Canada, avec ses 6 600 bureaux de poste, soit un réseau six fois plus important que celui de ses concurrents réunis. En raison du cours élevé du dollar canadien, ces bureaux de poste connaissent une baisse des volumes d'expédition des petites entreprises de vente au détail qui se taillent une place sur le marché nord-américain.

Le marché canadien de l'expédition et de la livraison restera hautement concurrentiel à mesure que les exigences du client augmenteront. Le secteur est un précurseur en matière de nouvelles technologies et il se caractérise de plus en plus par des capacités à desservir une économie mondialisée.

### Vision

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

### Stratégie

La clé de notre stratégie relative aux colis et axée sur la clientèle repose sur la « facilité et la commodité » qui, à notre avis, aident à fournir des services de livraison de colis axés sur la valeur aux expéditeurs canadiens. L'amélioration du suivi des colis ainsi que nos efforts pour accroître l'efficacité opérationnelle sont équilibrés par l'accent mis sur des offres de qualité supérieure au client et au consommateur. Nous prévoyons que cette approche continuera à favoriser la croissance et à accroître la rentabilité. Nous avons l'intention de concentrer nos efforts sur quatre priorités stratégiques pour orienter nos actions.

#### **Améliorer la visibilité de nos produits pour répondre aux attentes de la clientèle**

- Le suivi des articles représente la norme concurrentielle au sein du marché des colis et notre capacité à fournir des balayages opportuns et exacts est essentielle pour le succès à long terme.

#### **Fournir une offre de qualité supérieure au client (expéditeur) accompagnée d'une meilleure intégration des produits et des services**

- Nous prévoyons mettre l'accent sur le secteur entreprise-à-consommateur, en nous servant de nos compétences de base en matière de livraison à domicile.
  - L'accès en ligne à nos services sur les sites Internet de vente au détail destinés aux clients sera amélioré en modernisant les applications prêtes-à-l'emploi qui présentent les tarifs, les étiquettes, les données d'adressage et plus encore. Nous pourrions ainsi améliorer les services sur les plates-formes existantes des partenaires tels que eBay<sup>MC</sup>, tout en élargissant l'accès à d'autres détaillants.
- En nous appuyant sur nos compétences de base dans le domaine de l'accès à la vente au détail et de sa portée, nous prévoyons nous concentrer sur le secteur des PME.
  - Notre service actuel de ramassage sur demande sera élargi pour inclure tous les produits et réduire les restrictions.

- Nous comptons augmenter l'accès à la vente au détail pour les clients PME au moyen de partenariats stratégiques avec des concessionnaires indépendants offrant des services complets, tels que PostNet<sup>MC</sup>.

**Procurer des produits et services de qualité supérieure au consommateur (destinataire) accompagnés d'une intégration des caractéristiques et des préférences les plus appréciées**

- Nous prévoyons miser davantage sur notre leadership en matière de livraison à domicile en offrant aux destinataires la capacité d'exercer leur choix sur les autres services de livraison.
- Lorsqu'il y a des frais à acquitter, tels que les envois contre remboursement ou assujettis à des droits de douane, des options souples de paiement anticipé en ligne seront offertes.

**Accroître l'efficacité opérationnelle pour améliorer le service et réduire les coûts**

- En continuant à appliquer des méthodes de traitement modernes dans nos installations, nous prévoyons améliorer davantage la rentabilité et maintenir une norme de service et de rendement durable.
- Au cours des prochaines années, dans le cadre de l'initiative de transformation postale, des investissements majeurs sont prévus pour le remplacement de l'équipement et des installations désuets de traitement des colis. Un nouvel établissement écologique, ergonomique et efficace doit voir le jour à Winnipeg en 2010. *Consulter la section 4.5 – Infrastructure à la page 51 et la section 6.5 – Liquidités et ressources en capital à la page 60.*

**Objectifs et réalisations de 2007**

En 2007, le secteur d'activité Colis a maintenu ses efforts pour l'augmentation des revenus rentables et l'amélioration du rendement du service; il a ainsi permis une augmentation de la contribution financière.

**Améliorer notre capacité de repérage**

Pour nous assurer que nos clients sont en mesure de repérer leurs colis tout au cours des étapes de livraison, nous avons entrepris différentes activités visant à améliorer notre capacité de repérage des colis.

- Chaque colis porte désormais un code à barres, ce qui permet un balayage plus constant et la visibilité des articles plus uniforme.
- La visibilité des articles du régime international a été améliorée grâce à un procédé d'apposition d'une étiquette supplémentaire, ce qui permet à nos employés de balayer facilement l'étiquette de code à barres appropriée de façon rapide et exacte.
- Nous avons élargi notre programme pour améliorer le balayage en cours de traitement en installant un équipement sophistiqué à Montréal, St. John's et Regina.
- Les clients peuvent obtenir des mises à jour automatiques sur leurs articles expédiés lorsqu'ils utilisent notre nouveau service gratuit d'envoi de courriel de mise à jour sur la livraison.
- Nous avons équipé nos conducteurs de 7 000 nouveaux terminaux de données portatifs pour effectuer la saisie des

colis dès leur ramassage. La mise en correspondance des colis avec le manifeste soumis améliore la visibilité des envois ainsi que l'exactitude de notre facturation.

**Améliorer la qualité du service et créer une culture de service axée sur la réceptivité et la clientèle**

Les résultats de nos actions axées sur la clientèle ont été bien accueillis par nos clients selon les critères de mesure de l'Indice de valeur pour la clientèle qui est une mesure indépendante de la fidélité. Nous avons atteint notre objectif de 26 pour ce qui est de la fidélité de la clientèle. De nombreuses améliorations ont influencé nos clients au cours de leur évaluation.

- Nous avons remanié notre procédé de réclamations pour le service de livraison pour fournir une expérience rapide et facile au client. Nos agents des réclamations sont désormais en mesure de fournir un remboursement immédiat pour les réclamations valides.
- Nous avons introduit un programme pour rajuster de façon automatique la facturation des clients commerciaux lorsque le poids du colis déclaré par le client est supérieur au poids réel. Ces rajustements ont réduit la facturation des clients d'environ 1,4 million de dollars en 2007.
- Notre service Colis accélérés commerciaux É.-U. a été amélioré pour inclure plus de caractéristiques et une livraison plus rapide. Les délais de livraison ont été écourtés de deux jours ouvrables à destination des grands centres urbains aux États-Unis. Le dédouanement commercial électronique ainsi que les droits et taxes prépayés rendent l'expédition plus commode, tandis que l'amélioration des capacités de suivi fournit une mise à jour plus opportune concernant les envois tout au long des étapes de livraison.
- Nous avons renforcé notre leadership dans le secteur des particuliers et des petites entreprises en concluant une entente avec PostNet, un centre d'affaires à service intégral exploité en franchise qui vient compléter notre vaste réseau de vente au détail composé des magasins Purolator et du partenariat avec Staples<sup>MC</sup>/Bureau en gros<sup>MC</sup>.

**Mettre en œuvre des programmes ciblés pour viser les secteurs de croissance et communiquer efficacement avec eux**

Nous avons introduit de nouveaux services améliorés pour nous adapter aux besoins changeants d'achat et d'expédition des consommateurs.

- L'enveloppe Xpresspost pour carte-cadeau, une petite enveloppe personnalisée prépayée du service Xpresspost comportant une poche pour y insérer une carte-cadeau et un espace pour écrire un message, a été créée pour la période des Fêtes.
- Nous avons maintenu notre partenariat solide avec eBay. L'ajout de la version française de PayPal<sup>MC</sup> et d'un calculateur de frais d'expédition sur le site Web eBay a amélioré davantage l'expérience de magasinage et d'expédition sur eBay. Nous avons également amélioré les options de l'expéditeur sur eBay en introduisant un nouveau produit appelé Paquet léger<sup>MC</sup> qui comble l'écart entre les tarifs du service Poste-lettres et du service Petit paquet<sup>MC</sup> à destination des États-Unis ou du régime international.

- Nos efforts de marketing ont été mis en évidence avec la sortie importante du livre *Harry Potter and the Deathly Hallows*, pendant laquelle un service de livraison personnalisé a été offert aux principaux clients.

#### **Accroître l'efficacité opérationnelle**

- Nous avons remanié nos procédés administratifs dans nos installations principales de Toronto et Montréal, afin d'améliorer notre capacité de livraison et notre efficacité opérationnelle. Par conséquent, les coûts ont été réduits, tandis que les engagements en matière de livraison ont été respectés.
- Notre rendement de service est maintenant mesuré sur toutes les gammes de produits à l'aide d'un nouvel objectif combiné d'articles livrés à temps et ayant fait l'objet d'un balayage. Bien que nous n'ayons pas atteint nos objectifs au cours des premiers mois de 2007, nous avons connu une amélioration pendant les autres trimestres de l'année.

#### **Améliorer les marges sur les colis**

- À la suite des actions énumérées ci-dessus et d'autres initiatives moins importantes, les marges du secteur d'activité Colis ont connu une amélioration de 1 % au cours de l'année.

#### **Points saillants financiers**

Les revenus du secteur Colis se sont élevés à 1 226 millions de dollars en 2007, soit une augmentation de 39 millions de dollars, ou 2,9 %, par rapport à 2006. La croissance des revenus a été principalement due à la croissance de 3,8 % du revenu moyen par article, qui a été en partie compensé par une baisse du volume de 0,7 %. *Pour une discussion plus approfondie des résultats obtenus d'un exercice à l'autre, consulter la section 8.4 – Résultats d'exploitation – Secteur Postes Canada à la page 66.*

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

### **Nos activités**

Les services Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup> et Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup> (collectivement « Médiaposte » ou « produits Médiaposte ») sont les principaux produits du secteur d'activité Marketing direct, publicité et édition. Le produit Médiaposte avec adresse cible les messages promotionnels vers des personnes ou des entreprises précises, et le produit Médiaposte sans adresse permet à nos clients de cibler leurs messages à des quartiers ou des régions précis à l'échelle du Canada.

Nous livrons également des périodiques, y compris des journaux, des revues et des bulletins, en remettant plus d'exemplaires uniques aux lecteurs que les kiosques et autres distributeurs au Canada. Comme l'indique la note 20 afférente aux états financiers consolidés à la page 118, Postes Canada appuie le Programme d'aide aux publications du ministère du Patrimoine canadien et continuera à le faire, selon la directive du gouvernement du Canada, et ce jusqu'au mois de mars 2009.

### **Environnement commercial**

Nos produits de publipostage livrent concurrence dans l'industrie canadienne de la publicité évaluée à 17 milliards de dollars par an<sup>4</sup> avec les autres moyens publicitaires qui vont des médias traditionnels (télévision et journaux) à la messagerie texte en passant par les courriels. Les nouvelles technologies ont eu une incidence très importante sur le monde de la publicité; elles ont donné aux commercialistes une multitude de nouvelles solutions ainsi que la capacité de personnaliser le message et de cibler précisément les destinataires. Internet est le canal de marketing qui croît le plus rapidement et bien qu'il représente encore un faible pourcentage de l'ensemble des dépenses en marketing, sa croissance continue constitue un défi qui nécessite un contrôle de l'évolution et de la mise au point de réponses commerciales appropriées et de mesures correctives.

Dans l'ensemble, le secteur de la publicité au Canada est en pleine croissance et selon les prévisions actuelles, cette croissance devrait se poursuivre. Le créneau du marketing direct devrait progresser plus rapidement que l'ensemble du secteur. Grâce à ses revenus annuels de 1,4 milliard de dollars en 2007, Postes Canada est l'un des protagonistes les plus importants du marché du marketing direct au Canada.

Le publipostage permet à nos clients de livrer des messages et des offres de produits destinés à des groupes cibles bien définis. Ce service offre une solution de rechange intéressante à la publicité de masse, car il permet aux commercialistes de mesurer les taux de réponse. Les commercialistes peuvent justifier le fait d'investir dans le publipostage et surmonter les défis posés par la fragmentation du public visé dans la publicité de masse coûteuse. Le publipostage a un taux d'acceptation élevé par le consommateur et réalise un rendement du capital investi (RCI) important pour les clients, comparativement aux autres médias.

Nous prévoyons qu'un plus grand nombre de commercialistes adopteront une approche à canaux multiples, en jumelant le marketing direct à d'autres techniques de communications commerciales en harmonie avec l'avancement des nouveaux médias. Il est prévu que cette tendance demandera une capacité analytique plus importante et permettra une personnalisation accrue, une attention aux préférences des consommateurs et des évaluations sophistiquées de la contribution du marketing direct aux profits des clients.

### **Vision**

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

<sup>4</sup> Étude de l'Association canadienne du marketing, *Marketing's Contribution to the Canadian Economy*, 2007

## Stratégie

Notre stratégie consiste toujours à développer nos produits et nos services, nos connaissances et nos capacités afin d'aider les commercialistes à relever les défis qui se présentent à eux. Nous comptons alimenter la croissance en ciblant quatre objectifs stratégiques clés :

- croissance axée sur les clients;
- croissance axée sur les produits;
- amélioration de l'expérience du client;
- préparation de notre avenir.

Nous cherchons à obtenir une plus grande part des dépenses en hausse liées au marketing direct. Nous démontrerons l'incidence et l'efficacité du publipostage auprès des grandes entreprises clientes et des clients de la vente au détail grâce à des programmes d'essai des produits existants. Nous continuerons également à rendre le marketing direct plus accessible aux PME afin de stimuler la croissance dans ce segment.

Nous comptons d'ailleurs offrir de nouveaux produits et services assortis d'un plus grand nombre d'options afin d'améliorer l'efficacité et le rendement du capital investi de leurs campagnes de publipostage. Nous proposons un certain nombre d'initiatives visant à améliorer les taux de réponse, la rentabilité et le caractère mesurable de nos produits et services de base. Nous comptons également continuer de collaborer avec les Opérations afin d'accroître notre rendement en matière de livraison des articles Médiaposte avec adresse et Médiaposte sans adresse. En vue d'assurer la croissance, la durabilité et la viabilité de la poste-publications, nous allons examiner les secteurs dans lesquels les coûts peuvent être réduits.

L'amélioration de la perception de Postes Canada par les clients sera également un facteur important de notre stratégie de croissance. Nous continuerons d'examiner les tendances et à communiquer avec les consommateurs pour mieux comprendre l'avenir et les besoins. Nous nous fonderons sur ces renseignements pour concevoir des produits et des services qui répondront aux besoins de nos clients et, par la suite, à ceux de leurs clients.

## Objectifs et réalisations de 2007

### *Informer les clients pour leur démontrer que nos produits répondent à leurs besoins*

- En vue de servir de grandes entreprises, notre équipe de conseillers spécialisés en marketing direct a continué d'établir des relations avec des commercialistes en marketing direct canadiens qui utilisent des outils sophistiqués et d'offrir des renseignements afin de les aider à atteindre leurs objectifs en matière de marketing. Nous avons mené à bien une série de projets pilotes démontrant que les données ciblées et le publipostage, combinés à d'autres médias, peuvent accélérer les ventes au-delà des taux de croissance traditionnels.
- Nous avons créé une série d'études de cas et de témoignages (par segment d'activité) afin de promouvoir et de démontrer davantage la valeur du publipostage. Notre approche a donné lieu à un nouveau niveau de confiance

chez un grand nombre d'entreprises. Nous avons ainsi prouvé que nous sommes en mesure de les appuyer en ce qui a trait à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de marketing.

- Nous avons produit un numéro d'été et un numéro d'automne du catalogue à *la page*<sup>MC</sup> afin d'aider les détaillants traditionnels à évaluer l'intérêt des consommateurs par rapport aux catalogues. Cette approche rentable se révèle efficace, ce qui confirme que des occasions existent quant à la vente par catalogue au Canada, un marché nettement inexploité comparativement à celui des États-Unis.
- Nous avons offert des séminaires pour renseigner les PME sur le marketing direct.

### *Introduire de nouvelles solutions de marketing direct et de publicité*

- Nous avons travaillé avec des PME afin de simplifier l'expérience du marketing direct grâce à des produits clés en main et des améliorations apportées à notre canal Web.
- Nous avons amélioré le site Web de Postes Canada en vue de simplifier l'accès à nos produits Médiaposte sans adresse.
- Notre outil en ligne, Marketing direct en ligne<sup>MC</sup>, a été mis en œuvre dans le but d'aider les petites entreprises à planifier, à créer et à distribuer des articles de publipostage à partir de leur ordinateur.
- Nous faisons maintenant preuve d'une plus grande souplesse quant aux dimensions permises pour les articles Médiaposte sans adresse afin de répondre aux besoins de la clientèle.
- Nous avons autorisé les expéditeurs à placer des notes repositionnables sur les produits pour mettre en évidence certains messages et accroître les taux de réponse au publipostage.

### *Améliorer les procédés administratifs afin d'améliorer le rendement en matière de livraison*

- En 2006, nous avons instauré des mesures dans le but d'améliorer le rendement des produits Médiaposte. Au cours des deux dernières années, nous avons procédé à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans précis qui continuent d'améliorer la prévisibilité de la livraison.
- Nous avons défini des mesures pour éliminer quelques défis opérationnels au niveau de certains secteurs clés à l'échelle du pays dont les volumes étaient élevés. Ces mesures ont permis d'améliorer la prévisibilité de la livraison pour nos clients.

## Points saillants financiers

En 2007, les revenus générés par le secteur Marketing direct se chiffraient à 1 404 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 97 millions de dollars, ou de 7,0 % par rapport à 2006. La croissance des revenus était principalement attribuable à une hausse générale des volumes de 4,4 %, soit une augmentation de 1,7 % des revenus moyens par article, et à une croissance des produits non en fonction du volume. *Pour une discussion plus approfondie des résultats obtenus d'un exercice à l'autre, consulter la section 8.4 – Résultats d'exploitation – Secteur Postes Canada à la page 66.*

## 2.7 Secteur Purolator

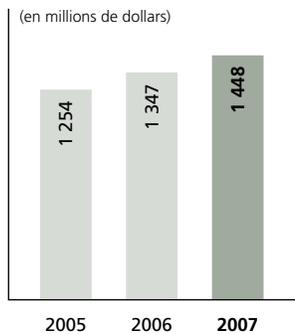
### Les activités

Postes Canada possède 90,99 % des actions ordinaires de Purolator.

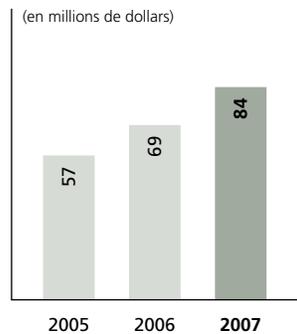
En tant que chef de file des messageries du jour au lendemain au Canada, Purolator offre des produits innovateurs et un service fiable. Purolator compte environ 11 000 employés, possède un parc de plus de 3 000 véhicules et assure la livraison et le ramassage de 275 millions d'envois par année.

Purolator est fière d'être nommée l'une des dix cultures d'entreprise les plus admirées au Canada (Canada's 10 Most Admired Corporate Cultures) selon une étude sur la culture de l'entreprise menée en 2007 par Waterstone Human Capital.

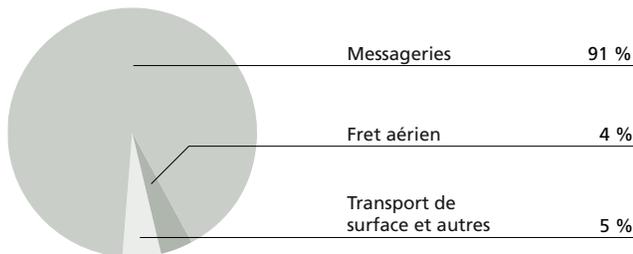
### Produits d'exploitation



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



### Produits d'exploitation selon le marché – 2007



Produits d'exploitation selon le marché	2007	2006	2005
Messageries	91 %	93 %	95 %
Fret aérien	4 %	3 %	2 %
Transport de surface et autres	5 %	4 %	3 %

### Environnement commercial

Purolator est le principal fournisseur de services de messageries au Canada. Elle détient d'ailleurs la plus grande part du marché au pays (en fonction des revenus). Tout en mettant à profit cette forte présence sur le marché canadien, Purolator cherche toujours à accroître sa part du marché pour les envois en direction nord ou en direction sud.

Le marché des services de messageries et du transport continue d'évoluer rapidement. Les regroupements de l'industrie et les intégrations horizontales sont fréquents; les concurrents deviennent plus importants et plus puissants. De plus, un certain nombre d'entreprises de transport considèrent les services de messageries comme un marché attrayant. Dans l'ensemble, la distinction entre les divers secteurs de l'industrie s'estompe.

Les besoins des clients évoluent, en partie en raison de la mondialisation et du regroupement des industries. Les clients cherchent à impartir davantage leurs besoins liés au transport et à la chaîne d'approvisionnement en vue de réduire leurs coûts et de se concentrer sur leurs services de base. Un critère devenu important dans le choix de fournisseurs est la possibilité, pour un fournisseur, d'offrir les solutions créatives et un plus grand éventail de services. Les clients exigent également de pouvoir faire un suivi des envois du début à la fin et réclament une intégration accrue des systèmes d'expédition à leurs systèmes d'information.

L'innovation dans la technologie de l'information a bouleversé la façon de faire des affaires et la gestion des procédés de transport et d'acheminement. La technologie de l'information a modifié l'équilibre des forces entre les fournisseurs de transport traditionnels et les clients et a créé une nouvelle catégorie de concurrents : les fournisseurs de services logistiques. La barre de la technologie ne cesse de monter et elle change à tout jamais les attentes des clients.

### Vision

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

## Stratégie

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

Les quatre éléments de la stratégie à long terme de Purolator consistent à créer :

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

L'an dernier, Purolator a mis sur pied une initiative quinquennale de transformation de l'entreprise intitulée « Purolator 2010 ». Cette initiative englobe le remplacement de la technologie par de nouveaux systèmes conçus pour permettre à Purolator d'offrir un service plus axé sur les clients et plus efficace. Elle comprend également la conception de nouveaux terminaux dans le but d'améliorer le tri et la livraison des colis et une accélération du rythme pour ce qui est de l'apport d'améliorations des procédés en matière de capacité et d'efficacité.

Cette transformation exige des investissements importants dans la technologie, l'infrastructure et la coordination interne. Au cours des trois prochaines années, Purolator compte investir dans ses établissements et son équipement de tri, consacrer une part considérable de ses investissements dans son nouveau secteur (fret) et rehausser davantage ses capacités transfrontalières dans le but de réduire les coûts opérationnels et d'améliorer le service. Purolator prévoit aussi investir des sommes importantes dans ses employés pour s'assurer qu'ils possèdent les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires pour faire en sorte que Purolator continue à détenir la part la plus importante du marché.

Au cours des prochaines années, des modifications importantes seront apportées à la gestion des activités de Purolator. On prévoit le lancement de nouveaux systèmes axés sur les clients et le passage à ces systèmes, l'instauration de nouveaux produits et services, l'expansion de la couverture des produits à traitement prioritaire, la mise en œuvre d'une nouvelle structure tarifaire et d'un répertoire de services, l'automatisation des installations et l'investissement dans l'équipement de cubage et de repondération automatisé.

## Objectifs et réalisations de 2007

Purolator a atteint certains jalons clés en 2007 par rapport à sa stratégie principale et à l'initiative « Purolator 2010 ».

- Le premier centre automatisé de Purolator, situé à Montréal, a ouvert ses portes au cours de l'été 2007, comme prévu. L'installation de 160 000 pieds carrés, qui est dotée d'une technologie de pointe pour le tri et le balayage des colis afin de desservir le marché québécois, est le centre de Purolator le plus efficace et évolué sur le plan technologique. Le centre est conçu de manière à composer avec la croissance prévue au cours des prochaines années.

- Au mois de septembre, l'entreprise a lancé sa nouvelle solution, Purolator Expédition en ligne en remplacement du Système d'expédition en ligne (SEL). Tous les clients qui expédient des envois à partir du site Web [www.purolator.com](http://www.purolator.com) peuvent maintenant recourir à toute la richesse fonctionnelle de la solution Purolator Expédition en ligne. Les clients en ligne, y compris les consommateurs et les PME, ont maintenant accès aux produits, services et tarifs améliorés de Purolator grâce au nouveau répertoire de services. Purolator Expédition en ligne était le point culminant d'un vaste projet qui englobait la conversion de tous les dossiers des clients à une nouvelle plate-forme du SAP, laquelle a permis d'obtenir des renseignements sur les clients plus exacts et opportuns. Cette initiative, qui se poursuivra en 2008, comportera le transfert de données associées aux importants clients (régionaux et nationaux) de Purolator vers le nouvel environnement au moyen d'une approche contrôlée et progressive.
- Purolator a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie visant à accroître ses profits grâce à l'offre de nouveaux produits et services. Le service de chargement partiel de choix de Purolator, Purolator Freight<sup>MC</sup>, a continué d'améliorer ses capacités et a triplé ses revenus.
- Purolator a renforcé sa relation avec son fournisseur de services du régime international en vue d'améliorer le service à destination des États-Unis et du régime international qu'il offre aux clients canadiens. Au cours du quatrième trimestre de 2007, Purolator a commencé à offrir des capacités de suivi améliorées pour les envois à destination des États-Unis, en augmentant de cinq à douze le nombre de balayages effectués. En plus des balayages visant une visibilité accrue, les clients peuvent afficher les signatures saisies électroniquement à la livraison dans le cadre des détails de suivi de l'envoi.
- La sensibilisation au service de choix et au leadership de marque de Purolator se poursuit au moyen d'une campagne publicitaire nationale. Démontrant la capacité propre à Purolator d'offrir des solutions à des défis exceptionnels en matière d'expédition, la campagne de 2007 a mis l'accent sur la fiabilité et la souplesse de Purolator ainsi que la capacité de l'entreprise à offrir des solutions.

## Points saillants financiers

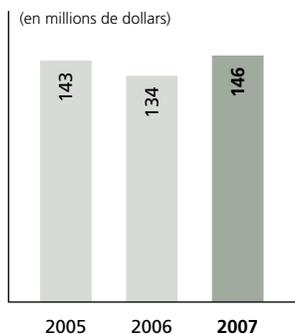
La contribution du secteur Purolator aux résultats consolidés de Postes Canada s'élève à 84 millions de dollars de bénéfices net avant charge d'impôt sur les bénéfices. Les revenus se sont chiffrés à 1 448 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 7,1 % comparativement à l'exercice précédent. *Pour obtenir plus de détails, consulter la section 8.5 – Résultats d'exploitation – Secteur Purolator à la page 70.*

## 2.8 Secteur Logistique

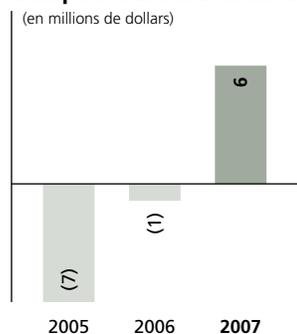
### Les activités

Le secteur Logistique comprend l'entreprise SCI Logistique, une filiale de Postes Canada (98,74 %). En mars 2007, SCI Logistique a pris de l'essor en faisant l'acquisition du Groupe AMG. L'intérêt que Postes Canada détenait dans Intelcom a été vendu en janvier 2007.

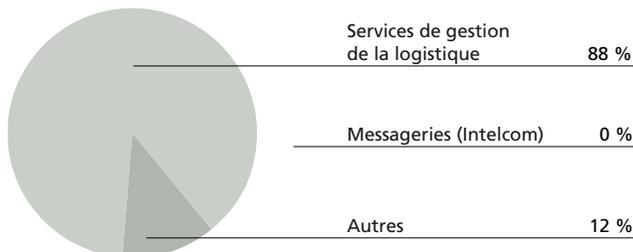
### Produits d'exploitation



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



### Produits d'exploitation selon le marché – 2007



Produits d'exploitation selon le marché	2007	2006	2005
Services de gestion de la logistique	88 %	85 %	88 %
Messageries (Intelcom)	0 %	8 %	7 %
Autres	12 %	7 %	5 %

### SCI Logistique

Par l'entremise de ses filiales, SCI Logistique offre des services de gestion des commandes et de gestion des stocks, y compris le traitement des commandes, le contrôle des stocks, l'exécution des commandes, la logistique inversée, la livraison et le transport. Chaque filiale cible un marché très précis lui permettant d'inclure ses services d'externalisation logistique aux organisations de ses clients. Cela permet à Postes Canada d'offrir aux entreprises canadiennes des services complets liés à la chaîne d'approvisionnement de bout en bout.

### Environnement commercial

SCI Logistique s'est fait connaître partout en Amérique du Nord en tant que fournisseur de logistique bien géré. Cette entreprise est le plus important fournisseur de services de logistique au pays à appartenir à des intérêts canadiens, bien qu'elle soit relativement petite comparativement à ses homologues internationaux, notamment UPS et DHL. Bien qu'elle évolue sur un marché fort et en pleine croissance de l'impartition de tâches logistiques, SCI Logistique doit croître 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. SCI Logistique se concentre uniquement sur le marché canadien et a donc des difficultés à attirer des nouveaux gros clients internationaux.

La croissance et la viabilité à long terme de SCI Logistique dépendent de sa capacité à fournir des services sur les marchés à l'extérieur du Canada. Elle projette donc d'accéder au marché des États-Unis pour attirer des clients et en augmenter le nombre.

### Vision

SCI Logistique 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.

### Stratégies

L'orientation stratégique de SCI Logistique pour 2008 et les exercices ultérieurs consiste à poursuivre son expansion sur le marché canadien et à se faire connaître sur le marché américain. Afin de respecter ses engagements et d'offrir une rentabilité et une valeur à toutes les parties intéressées, SCI Logistique prévoit mettre l'accent sur les objectifs stratégiques précis suivants :

- prendre de l'essor en acquérant de nouveaux clients et en pénétrant de nouveaux marchés;
- promouvoir la croissance et le perfectionnement des membres de l'équipe;
- approfondir les relations avec les clients et les partenaires commerciaux;
- continuer à bâtir une culture axée sur la qualité et l'innovation qui répond aux besoins changeants du marché;
- miser sur les capacités de ses sociétés en exploitation.

### Objectifs et réalisations de 2007

En 2007, à l'appui de ses objectifs stratégiques, SCI Logistique a étendu et renforcé sa présence sur le marché canadien. SCI Logistique a acquis AMG Logistics Inc. et First Team Transport Inc. dans le but de diversifier ses services et compétences en logistique.

Par l'entremise de ses filiales, SCI Logistique a ouvert quatre nouvelles installations et a agrandi considérablement une cinquième au Canada, afin de mieux desservir sa clientèle. Ces nouvelles installations devraient grandement améliorer le rendement de SCI Logistique et favoriser sa croissance commerciale.

## Points saillants financiers

Le secteur Logistique a enregistré un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 6 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 7 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent.

La contribution de SCI Logistique à ces résultats s'élevait à 8 millions de dollars, soit une amélioration de 9 millions de dollars comparativement à 2006. Le Conseil d'administration de SCI Logistique a déclaré un dividende de 5 millions de dollars pour 2007 qui a été versé en janvier 2008. En 2006, l'entreprise avait versé un dividende de 8 millions de dollars.

*Pour obtenir plus de détails, consulter la section 8.6 – Résultats d'exploitation – Secteur Logistique à la page 70.*

## 2.9 L'ensemble des autres secteurs

L'ensemble des autres secteurs comprend Innovaposte, une coentreprise de Postes Canada (51 %) et de Conseillers en gestion et en informatique CGI Inc. (CGI) (49 %), et PCIL, une filiale en propriété exclusive de Postes Canada.

### Innovaposte

Innovaposte est le fournisseur de services de technologie de l'information du Groupe Postes Canada. Dans le cadre des opérations d'Innovaposte, les services d'infrastructure sont fournis en sous-traitance à CGI, et Innovaposte fournit tous les services d'élaboration et de gestion d'applications. Innovaposte crée de la valeur pour Le Groupe Postes Canada en réduisant les coûts, en améliorant les niveaux de service et en fournissant des services de consultation en matière de technologies.

Innovaposte met à profit ses relations avec des partenaires stratégiques, tels que CGI, pour ajouter plus de valeur aux solutions pour les clients. Les principales conventions conclues avec Le Groupe Postes Canada offrent une option de renouvellement.

La stratégie d'Innovaposte comporte l'amélioration de ses systèmes, procédés et capacités internes, de même que la transformation de ses services de conception et de gestion des applications en vue d'atteindre un calibre international à l'aide d'outils, de procédés et de méthodes normalisés par l'industrie.

En 2007, Innovaposte a continué à réduire les coûts d'exploitation de base pour ses clients, transmettant ainsi les économies réalisées par les services de gestion et d'architecture des applications et maintenant les mêmes tarifs que ceux de l'exercice 2006 pour les services de conception des applications de Postes Canada. Elle a atteint tous les niveaux de service attendus et les mesures clés, notamment la satisfaction de la clientèle et des employés et la qualité du service, exception faite d'un gros projet qui a eu une incidence sur la qualité du service et le rendement financier au cours du quatrième trimestre.

Les revenus dépendent du niveau d'activité relative à la technologie de l'information au sein de Postes Canada et de Purolator. En 2008, les revenus devraient augmenter puisque Postes Canada continue à investir de manière dynamique. On s'attend également à ce qu'Innovaposte continue à jouer un rôle essentiel dans l'élaboration du programme de modernisation « Purolator 2010 ».

### Postes Canada internationale limitée

Postes Canada internationale limitée (PCIL), établie à l'origine en 1990 pour promouvoir le savoir-faire de Postes Canada en matière de technologie et de gestion principalement auprès d'autres administrations postales, a en grande partie cessé de trouver de nouveaux débouchés. L'entreprise a mis l'accent sur la gestion de conventions existantes, dont la plus importante est celle d'une concession postale dans les Antilles néerlandaises.

PCIL est propriétaire à 100 % de Nieuwe Post Nederlandse Antillen N.V. (NPNA), qui exploite une concession postale dans les Antilles néerlandaises. La conformité avec certaines modalités de l'entente de concession fait l'objet d'un différend, chacune des parties alléguant qu'il y a eu manquement de la part de l'autre. Un certain nombre de rencontres ont eu lieu en 2007 avec le gouvernement des Antilles néerlandaises dans le but d'en arriver à un règlement à l'amiable. En décembre 2007, les parties ont signé un protocole d'entente, dont les modalités prévoient, entre autres, le transfert de la totalité des actions de NPNA au gouvernement des Antilles néerlandaises. Cette transaction a été autorisée, le 28 février 2008, par la gouverneure en conseil en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les actions de NPNA correspondent à une partie importante des actifs de PCIL. À la suite du transfert des actions de NPNA au gouvernement des Antilles néerlandaises, Postes Canada s'attend à dissoudre PCIL en 2008. La dissolution de PCIL a aussi été autorisée par la gouverneure en conseil, le 28 février 2008, en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

PCIL a enregistré une provision de 7,4 millions de dollars en 2007 afin de refléter l'entente conclue avec le gouvernement des Antilles néerlandaises pour mettre fin à l'entente de concession 15 ans plus tôt que prévu.

## 3 Facteurs de rendement clés

*Examen des facteurs clés de notre rendement, de nos progrès par rapport aux objectifs de 2007 et des priorités pour 2008*

### 3.1 Facteurs de rendement clés

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

#### Valeur pour la clientèle

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

Les objectifs liés à la valeur pour la clientèle en 2007 pour le secteur d'activité Colis ont été atteints. Bien que le secteur

Courrier transactionnel n'a pas atteint tous ses objectifs, il a franchi le seuil intérimaire. Malgré les efforts pour simplifier les spécifications du service Médiaposte et le lancement de nouveaux services à valeur ajoutée, l'objectif du secteur Marketing direct n'a pas été atteint.

### Engagement des employés

La Société évalue l'engagement des employés par l'entremise de la perception qu'ont les employés en ce qui a trait à Postes Canada et à leur environnement de travail. Pour y arriver, elle a recours à des sondages auprès des employés menés par une firme de services professionnels indépendante. Consulter la section 4.2 – Capacité d'atteindre les résultats – Engagement des employés à la page 49.

En 2007, le niveau d'engagement des employés a augmenté de cinq points de pourcentage par rapport à l'indice de l'exercice précédent. Cette amélioration importante reflète les efforts déployés dans l'ensemble de l'entreprise pour veiller à l'engagement de nos employés envers le succès continu de Postes Canada.

La Société se préoccupe également de la santé et de la sécurité des employés, et mesure la gravité et la fréquence des accidents. En 2007, cet objectif n'a pas été atteint.

### Rendement en matière de livraison

Selon nos normes de livraison, les délais de livraison pour les envois Poste-lettres sont toujours en deux jours ouvrables au

sein d'une même région métropolitaine ou collectivité, en trois jours ouvrables au sein d'une même province et en quatre jours ouvrables d'une province à l'autre.

Une firme indépendante de service-conseils évalue notre service Poste-lettres en déposant des envois aux boîtes aux lettres et aux bureaux de poste et en les suivant aux points de livraison partout au pays. Notre cote de 96,1 % en ce qui a trait à l'exécution dans les délais impartis pour 2007 a dépassé encore une fois l'objectif de la Société fixé à 96 %.

### Rendement financier

Le rendement financier est évalué au moyen des revenus des secteurs d'activité, des gains de la Société et des ratios financiers. Pour obtenir plus de renseignements, consulter la section 1 – Introduction et points saillants financiers à la page 31 et la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 65.

### 3.2 Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2007 et priorités pour 2008

En 2007, un tableau de bord sur le rendement de la Société a été mis en œuvre 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 qui suit, nous résumons les progrès que nous avons accomplis vers l'atteinte de nos objectifs de 2007, et nous donnons un aperçu des priorités que nous avons fixées pour 2008.

### Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2007 et priorités pour 2008

#### Légende

- Objectif atteint
- Objectif partiellement atteint
- Objectif non atteint

Valeur pour la clientèle		
Objectifs de 2007	Résultats de 2007	Priorités pour 2008
Établir une vision et une stratégie de la Société à long terme pour appuyer la transformation de Postes Canada vers la poste moderne.	● Le plan de modernisation des réseaux de Postes Canada a été élaboré et validé à l'externe.	Entamer la mise en œuvre des plans de modernisation des réseaux de livraison physique de Postes Canada (p. ex. le nouvel établissement de traitement de courrier à Winnipeg).
Lancer le service Marketing direct en ligne pour qu'il soit plus facile pour les clients d'utiliser ce service.	● Le service Marketing direct en ligne a été lancé avec succès, mais l'acquisition des clients n'a pas atteint les objectifs visés pour l'exercice.	Améliorer la visibilité du suivi des colis dans le réseau de livraison pour améliorer les arguments valeur du secteur Colis et accroître la satisfaction de la clientèle.
Maintenir la lancée réalisée en 2006 et accroître les services de Gestion du courrier de retour et de réponse et le service Solutions multimodes de présentation du courrier.	● Les niveaux d'acquisition des clients pour les services de Gestion du courrier de retour et de réponse et le service Solutions multimodes de présentation du courrier sont conformes aux objectifs visés pour l'exercice, mais les revenus étaient inférieurs à ceux prévus.	Lancer la prochaine génération de solution de confirmation de livraison des colis pour améliorer l'avis de livraison pour nos clients.
Accroître la qualité du procédé lié aux colis pour qu'elle soit plus concurrentielle afin d'améliorer les niveaux de service à la clientèle.	● Les améliorations de la qualité du procédé ont été mises en œuvre en 2007 et les économies prévues ont été réalisées. Les améliorations de la qualité du procédé se poursuivront en 2008.	Mettre en œuvre la stratégie en ligne pour améliorer l'interface des clients et appuyer la croissance du canal électronique.
Terminer la conversion des machines à affranchir pour fournir une visibilité sur les produits utilisés par les utilisateurs de machines à affranchir et améliorer la vérification des revenus.	● La conversion des machines à affranchir a été réalisée conformément au calendrier. Ces machines sont plus commodes pour les clients et offrent à Postes Canada une vérification exacte des produits et une perspective sur l'utilisation par les clients.	

## Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2007 et priorités pour 2008 (suite)

Engagement des employés		
Objectifs pour 2007	Résultats de 2007	Priorités pour 2008
Créer un milieu de travail sain et sécuritaire en offrant des programmes visant à accroître la sécurité des employés et à réduire la fréquence des accidents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Postes Canada continue à accroître la sensibilisation en matière de sécurité et à offrir des programmes de formation sur la sécurité. Malgré les progrès accomplis dans certains domaines, le nombre d'accidents demeure à un niveau élevé inacceptable.</li> </ul>	Réduire la fréquence d'accidents et créer un environnement de travail sain et sécuritaire en offrant des programmes qui mettent l'accent sur la sensibilisation en matière de sécurité, la prévention des accidents et le respect des pratiques sécuritaires d'exploitation.
Continuer à améliorer l'environnement de travail par l'entremise d'investissements dans les établissements et les postes de facteurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Investissement de 17 millions de dollars pour améliorer visiblement le milieu de travail et accroître le niveau de satisfaction des employés.</li> </ul>	Mettre sur pied un nouveau système pour gérer et signaler les accidents.
Mettre en œuvre des programmes de reconnaissance « meilleurs dans sa catégorie ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mise sur pied d'un programme de reconnaissance qui sera lancé en 2008 pour reconnaître l'excellence en matière de rendement opérationnel.</li> </ul>	Offrir des programmes techniques et de perfectionnement en leadership afin d'accroître la productivité et de renforcer l'engagement des employés.
Améliorer la productivité au moyen d'une formation technique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Établissement de l'ordre de priorité des exigences en matière de formation technique. Élaboration et mise en œuvre de programmes pour régler les problèmes les plus importants.</li> </ul>	Offrir des communications plus ciblées et opportunes aux employés pour veiller à ce que tous les employés respectent les objectifs.
Mettre en œuvre des plans de communication en personne pour améliorer la communication à l'interne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des présentations ont été données par la haute direction à l'échelle du Canada, de concert avec les forums régionaux et de gestion pour améliorer la communication interne.</li> </ul>	Élaborer une approche de la responsabilité sociale de l'entreprise et entamer l'intégration des initiatives environnementales durables dans les opérations de Postes Canada.
Conclure une convention collective avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Une convention collective de quatre ans a été conclue avec le STTP, conformément au calendrier établi. Cette nouvelle convention collective demeure en vigueur jusqu'au 31 janvier 2011.</li> </ul>	
Atteindre l'indice d'engagement des employés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'objectif lié à l'indice d'engagement des employés n'a pas été atteint. Cependant, l'indice a augmenté de 5 points de pourcentage par rapport à l'exercice précédent.</li> </ul>	
Réduire de 50 % le nombre d'erreurs liées à la paie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le nombre d'erreurs liées à la paie a diminué de plus de 50 %.</li> </ul>	
Rendement en matière de livraison		
Objectifs pour 2007	Résultats de 2007	Priorités pour 2008
Atteindre les objectifs liés au service de livraison.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atteinte des objectifs liés au service de livraison Poste-lettres.</li> <li>● Le service Marketing direct a été amélioré considérablement pour le produit Médiaposte sans adresse. Cependant, les objectifs établis pour le service Médiaposte avec adresse n'ont pas été atteints.</li> <li>● Le service Colis n'a pas réalisé les objectifs d'amélioration prévus.</li> </ul>	Atteindre les objectifs liés au service de livraison. Améliorer le procédé de livraison du service Médiaposte pour accroître davantage le rendement des livraisons à temps et réduire le coût de livraison. Mettre en œuvre une stratégie pour améliorer les capacités du service Médiaposte afin d'appuyer ce secteur en pleine expansion.
Appliquer le codage à barres aux produits de base du secteur Colis pour améliorer le suivi du rendement et la visibilité pour nos clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le codage à barres a été appliqué à tous les produits du secteur Colis conformément au calendrier. Le suivi des produits et l'efficacité opérationnelle sont améliorés.</li> </ul>	Assurer le respect des exigences internationales de livraison liée à la rémunération au rendement.
Améliorer l'expérience liée au service à la clientèle : améliorer les taux de réponse pour la résolution de problèmes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atteinte des objectifs en matière de résolution des problèmes pour les services Poste-lettres et Médiaposte. Cependant, l'objectif d'amélioration prévu pour les produits du secteur Colis n'a pas été atteint.</li> </ul>	
Consulter les collectivités pour faire en sorte que le public connaisse et comprenne bien les problèmes existants et nouveaux du Groupe Postes Canada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Par l'entremise du programme lié aux services à la collectivité de Postes Canada, les collectivités de même que les députés locaux et le Cabinet du ministre ont été tenus au courant de l'état des problèmes clés, et ce, en temps opportun.</li> </ul>	

## Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2007 et priorités pour 2008 (suite)

Rendement financier		
Objectifs pour 2007	Résultats de 2007	Priorités pour 2008
Respecter l'engagement du Groupe Postes Canada en ce qui a trait au bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices de 126 millions de dollars.	● Bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices de 160 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 34 millions de dollars par rapport au plan.	Respecter l'engagement du Groupe Postes Canada en ce qui a trait aux bénéfices, soit 127 millions de dollars.
Respecter l'engagement de Postes Canada en ce qui a trait au bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 56 millions de dollars.	● Postes Canada a enregistré un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 78 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 22 millions de dollars par rapport au plan.	Respecter l'engagement de Postes Canada en matière de bénéfices, soit 25 millions de dollars.
Miser sur les offres de nouveaux produits et services pour favoriser la croissance des revenus rentables à l'échelle de tous les secteurs d'activité.	● Les revenus des nouveaux produits et services étaient inférieurs à ceux prévus pour l'exercice. Cependant, les niveaux d'acquisition des clients ont atteint les objectifs.	Élaborer des options pour assurer la croissance des revenus à long terme.
Mettre en œuvre des améliorations des procédés du service Poste-lettres et des colis et assurer l'efficacité de la technologie de l'information pour atteindre les objectifs liés aux charges d'exploitation.	● Bien que d'importantes économies opérationnelles aient été réalisées au cours de l'exercice, les économies actuelles étaient tout de même inférieures à celles prévues.	Améliorer l'efficacité opérationnelle sans avoir une incidence sur la création d'une valeur pour la clientèle et la qualité du service.

## 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*

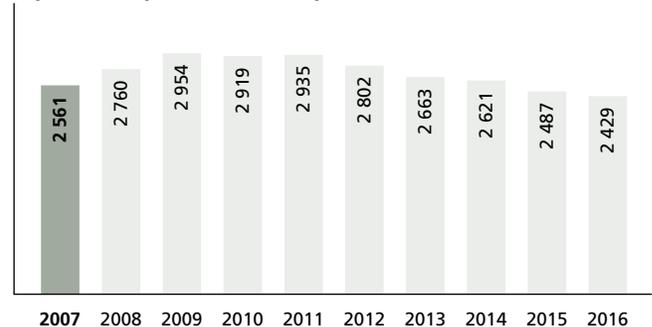
### 4.1 Employés

Le Groupe Postes Canada est l'un des plus importants employeurs parmi les entreprises au Canada, son effectif se chiffant à 72 500<sup>5</sup> employés. Postes Canada compte un effectif d'environ 60 600 employés, et ses filiales emploient 11 900 personnes de plus.

La nature à forte main-d'œuvre de notre entreprise signifie que notre valeur pour la clientèle découle directement du rendement de nos employés. Postes Canada et Purolator ont entrepris des projets de réinvestissement ambitieux pour moderniser leurs opérations. La transformation vers la poste moderne et l'initiative « Purolator 2010 » exigent un dialogue ouvert avec les groupes de négociation, de même qu'un engagement continu avec les employés.

Au cours de la période de 2007 à 2016, nous prévoyons que 27 000 employés à temps plein quitteront Postes Canada, principalement en raison des prises de retraite, mais aussi par roulement normal volontaire. L'attrition constitue une occasion d'améliorer les procédés, mais elle présente un risque en ce qui a trait à la concurrence pour recruter des ressources compétentes. Consulter la section 5.5 – Gestion du risque – Ressources humaines à la page 56.

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



Nota : On s'attend à 27 131 départs d'ici 2016 (incluant 22 541 départs à la retraite et 4 590 autres départs). Cette prévision est fondée sur les taux de départs à la retraite pour la période de cinq ans de 1996 à 2000 et la période de cinq ans de 2002 à 2006, et une moyenne d'autres départs de 2003 à 2006.

<sup>5</sup> Les chiffres liés à l'emploi portent uniquement sur les employés à temps plein et à temps partiel; ils excluent les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

## 4.2 Engagement des employés

### Postes Canada

Nous tirons beaucoup de fierté du fait que, pour la deuxième année consécutive, Postes Canada a été nommée au Palmarès des 100 meilleurs employeurs au Canada dans la revue *Maclean's*.

L'engagement des employés demeure une priorité absolue pour Postes Canada. Notre vision est claire : nous aspirons à offrir le meilleur milieu de travail qui soit au Canada et qui permette à chaque employé de contribuer et de participer à notre succès. Pour que l'entreprise continue son évolution vers la poste moderne, il est essentiel qu'elle mette l'accent sur la création d'un milieu de travail moderne caractérisé par un haut niveau d'engagement des employés.

En 2007, le cadre stratégique de Postes Canada visant l'augmentation des niveaux d'engagement des employés était axé sur le respect et l'équité en milieu de travail, sur la santé et la sécurité des employés et sur l'établissement d'un dialogue avec les employés.

Dans cette optique, nous avons continué à mettre l'accent sur les communications en personne avec les employés de première ligne et leurs chefs d'équipe. Pour la deuxième année, la présidente-directrice générale et plusieurs cadres supérieurs ont tenu des forums régionaux avec les chefs d'équipe partout au pays. Dans le but de cibler un plus large public, on a augmenté le nombre de forums offerts, passant de 16 en 2006 à 22 en 2007, ce qui a augmenté le taux de participation d'environ 2 500 à 6 500 chefs d'équipe. Les vice-présidents et les directeurs généraux ont animé plus de 450 discussions de groupe avec environ 4 000 employés de première ligne. L'objectif des forums et des groupes de discussion consiste à lier nos employés à la Société en leur présentant une « vue d'ensemble ». Plus important encore, ces initiatives ont pour but d'entreprendre un dialogue avec les employés dans le cadre duquel les membres de l'équipe de cadres supérieurs peuvent écouter ce que les employés ont à dire au sujet de la Société et de son avenir, de même que de ses produits, services et procédés, puis réagir en conséquence.

Un autre élément essentiel de la stratégie d'engagement des employés de 2007 était la négociation fructueuse de la convention collective du STTP. En vertu de la nouvelle convention, les employés représentés par le STTP sont devenus admissibles pour la toute première fois à une prime de rendement d'équipe, laquelle est axée directement sur le rendement de l'entreprise par rapport aux objectifs prédéterminés liés aux résultats de l'entreprise. Grâce à cette réalisation historique, Postes Canada a pu créer un environnement où une prime financière est offerte à la vaste majorité de ses employés dans le but d'améliorer le rendement. Nous sommes d'avis que l'offre d'une telle prime à nos employés est l'un des outils les plus efficaces pour changer notre relation avec eux. Il s'agit d'une façon bien tangible de montrer à nos employés que leurs efforts ont une incidence sur les résultats de la Société et que nous apprécions leur contribution.

Nos efforts envers l'engagement des employés en 2007 ont fortement misé sur la santé et la sécurité de nos employés. Nous avons amélioré notre système de gestion de la santé et de la sécurité, et nous avons lancé un programme de formation poussée sur la sécurité. Une stratégie de communication exhaustive a été conçue pour mettre au premier rang la santé et la sécurité. Postes Canada s'est engagée fortement à protéger ses employés des situations dangereuses.

L'excellence en matière de leadership est un volet essentiel de toute stratégie d'engagement. Nous avons poursuivi nos efforts pour former nos chefs d'équipe de première ligne en offrant une formation destinée aux superviseurs. Un programme de formation pour les cadres intermédiaires a aussi été élaboré et lancé en 2007.

Nos efforts pour renforcer l'engagement des employés ont eu une incidence positive et démontrent que nous sommes sur la bonne voie puisque les résultats du sondage auprès des employés pour 2007 font état d'améliorations pour l'ensemble des catégories. Bien que les résultats soient bien encourageants, il reste beaucoup à faire pour atteindre des niveaux d'engagement plus élevés.

En ce qui a trait à notre stratégie d'engagement des employés pour 2008, Postes Canada maintiendra le cap. Nous prévoyons continuer à mettre l'accent sur l'établissement d'un milieu de travail qui est caractérisé par l'équité et le respect, sur une préoccupation importante pour la santé et la sécurité de tous les employés, ainsi que sur le leadership, qui favorise la communication avec les employés.

Notre objectif consiste à continuer à joindre nos employés et nos chefs d'équipe par la communication en personne à grande échelle. Les forums régionaux pour nos chefs d'équipe de première ligne devraient se poursuivre en 2008 et nous prévoyons inviter aussi à chaque séance des employés représentés par le STTP. Les membres du groupe des cadres supérieurs poursuivront les groupes de discussion avec les employés de première ligne pour encourager le dialogue et s'assurer que nos employés comprennent les objectifs stratégiques de la Société et que leurs actions cadrent avec ces objectifs.

Notre objectif consiste à intensifier nos efforts pour établir une culture de santé et de sécurité grâce à la formation en sécurité à l'intention des employés et en mettant l'accent sur le leadership pour la gestion de la sécurité. Nous souhaitons que les chefs d'équipe insistent davantage sur la participation des employés dans la prise de décisions qui ont une incidence sur leur travail et leur milieu de travail. De plus, nous continuerons à élaborer des programmes de reconnaissance destinés aux employés et nous reconnaitrons activement les efforts déployés par les employés pour desservir nos clients et améliorer les opérations commerciales. Nous prévoyons aussi aller de l'avant pour améliorer l'environnement de travail physique en modernisant les installations et l'équipement.

## Purolator

Purolator a continué à investir dans ses employés en s'assurant qu'ils ont un lieu de travail sécuritaire et qu'ils possèdent les outils dont ils ont besoin pour bien accomplir leur travail. Les résultats d'un sondage anonyme sur l'efficacité interne ont indiqué un niveau élevé de participation des employés et d'engagement envers Purolator.

Des investissements soutenus dans la formation des employés constituent encore la pierre angulaire du succès de Purolator. Le deuxième groupe d'employés a terminé le Programme de perfectionnement des leaders, lequel vise à retenir et à développer des talents clés, à perfectionner les compétences en leadership et à améliorer les aptitudes commerciales. La deuxième phase de l'initiative relative aux capacités internes, laquelle vise à accélérer l'amélioration des procédés pour les opérations de première ligne, a été mise en œuvre dans l'Ouest canadien. La clé du succès de cette initiative est l'investissement dans les employés, ce qui nécessite la mise en place d'un nouveau programme exhaustif de formation à l'intention des superviseurs de première ligne.

### 4.3 Négociation collective

La stabilité en milieu de travail est essentielle pour pouvoir améliorer de façon continue la valeur fournie à nos clients. Le Groupe Postes Canada doit être en mesure d'offrir un service ininterrompu aux clients et d'apporter en temps opportun les changements nécessaires pour répondre à leurs besoins.

Dans chaque entreprise du Groupe Postes Canada, un modèle de régie a été mis en place pour veiller à ce que les répercussions financières et opérationnelles de tout règlement conclu avec un groupe de négociation soient analysées et qu'on détermine qu'il est conforme à l'orientation stratégique de l'entreprise.

Nous présentons ci-dessous un tableau de nos conventions collectives et des progrès que nous avons accomplis dans la réalisation d'un milieu de travail stable.

#### Postes Canada

Unité de négociation	Nombre d'employés représentés	Date d'expiration de la convention collective
STTP (1)	42 090	31 janvier 2011
STTP – FFRS (2)	6 034	31 décembre 2011
ACMPA (3)	6 386	31 décembre 2009
AOPC (4)	3 859	31 mars 2009
AFPC/SEPC (5)	2 117	31 août 2008
Total	60 486	

\* Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel qui sont représentés par une unité de négociation au 31 décembre 2007; ne comprend pas les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

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

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

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

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

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

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

Nous sommes fiers que, au printemps 2007, nous avons conclu une convention collective de quatre ans avec le groupe Exploitation postale urbaine du STTP, convention qui prendra fin le 31 janvier 2011. Outre les divers autres changements, la Société a réussi à offrir la prime de rendement d'équipe à son groupe d'employés le plus important et à limiter ses coûts liés aux avantages sociaux dans la nouvelle convention.

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

Postes Canada et le STTP – FFRS, actuellement dans la quatrième année d'une convention collective de huit ans, n'ont pas pu conclure une entente en ce qui a trait à divers problèmes en suspens soulevés au cours du deuxième de trois réexamens de la convention. Les parties renverront ces questions non réglées à un arbitre aux fins de résolution finale, conformément aux dispositions de la convention collective. Les résultats du procédé de négociation et le délai jusqu'à la fin du procédé présentent des risques restreints à Postes Canada, puisque les employés touchés n'ont pas le droit de faire la grève et les sommes accordées à ce groupe d'employés sont fonction d'un plafond financier prédéterminé (et négocié).

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

La convention collective actuelle conclue entre Postes Canada et l'AOPC, qui représente le personnel de supervision et les employés des ventes, vient à échéance le 31 mars 2009. Les négociations devraient être entamées en décembre 2008.

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

La convention collective actuelle conclue entre Postes Canada et le SEPC vient à échéance le 31 août 2008. Le SEPC représente les employés qui exécutent du travail de bureau et des tâches administratives, y compris ceux des centres d'appels et des secteurs de l'administration, des finances et de l'ingénierie. Postes Canada prévoit entamer les négociations au printemps 2008.

#### Purolator

Unité de négociation	Nombre d'employés représentés	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters	8 917	31 décembre 2007
Autre (1)	1 075	31 décembre 2008 31 décembre 2009 1 <sup>er</sup> février 2010
Total	9 992	

\* Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel qui sont représentés par une unité de négociation au 31 décembre 2007; ne comprend pas les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

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

## Teamsters

En 2007, Purolator et le syndicat Teamsters, qui représente les membres du personnel d'exploitation, ont entamé des négociations pour remplacer la convention collective ayant expiré le 31 décembre 2007. Les négociations continuent à progresser et la nouvelle convention collective devrait être mise au point avant la fin du deuxième trimestre de 2008. Le partenariat solide de Purolator avec ses employés aidera à obtenir une entente qui est acceptable par toutes les parties.

## SCI Logistique

Unité de négociation	Nombre d'employés représentés	Date d'expiration de la convention collective
SCEP (1)	399	31 décembre 2009 31 décembre 2010 31 décembre 2011

\* Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel qui sont représentés par une unité de négociation au 31 décembre 2007; ne comprend pas les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

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

## 4.4 Santé et sécurité au travail

L'une des priorités de la Société est de favoriser un milieu de travail sain et sécuritaire où les employés sont traités avec équité et respect. Au cours de la dernière année, nous avons renforcé notre système de gestion de la santé et de la sécurité et nos capacités de leadership liées à la sécurité des employés de première ligne grâce à un certain nombre d'initiatives, la formation des membres de nos comités patronaux-syndicaux mixtes locaux, des plans détaillés de prévention des accidents et des vérifications de la conformité à la réglementation. Nous avons embauché 40 professionnels au sein de notre équipe afin d'accroître l'expertise interne sur le plan de la santé et de la sécurité et nous avons également fait appel à des experts de l'extérieur dans les domaines de la sécurité routière et sur le plan de l'ergonomie.

Bien que nous n'ayons pas atteint notre objectif de réduction des accidents en milieu de travail, le sondage auprès des employés de 2007 fait état d'une nette amélioration dans le domaine de la santé et de la sécurité comparativement au sondage de 2006.

En 2007, Postes Canada a augmenté ses ressources dans le domaine de la santé et sécurité au travail. Nous sommes en train d'évaluer notre programme de santé et de sécurité actuel ainsi que son organisation. Nous élaborons également un modèle de santé et de sécurité pour Postes Canada qui sera axé sur nos procédés administratifs et tous les niveaux de l'organisation. Pour appuyer ce modèle, nous continuerons à mettre l'accent sur notre système de gestion de la santé et de la sécurité en 2008 de manière à améliorer notre procédé de gestion des demandes d'indemnisation auprès des commissions des accidents du travail.

Nous prévoyons mettre sur pied un système de gestion de la santé et de la sécurité intégré et durable. Nous concentrerons d'abord nos efforts sur le leadership, la communication et l'intervention en cas d'urgence, et nous établirons une culture qui favorise un milieu de travail sain et sécuritaire. D'autres

aspects seront pris en compte dès que les bases du système auront été bien définies et mises en œuvre.

Afin de soutenir la réalisation de nos objectifs stratégiques, des initiatives en matière de santé et de sécurité sont en cours, telles que la formation à l'intention des nouveaux employés et des employés actuels, la formation en leadership de première ligne à l'intention des superviseurs et des plans exhaustifs et particuliers de prévention des accidents. En janvier 2008, nous avons lancé notre programme de formation en sécurité générale à l'intention des superviseurs et des gestionnaires de première ligne.

Nos comités locaux mixtes de santé et de sécurité font l'objet d'une réorganisation sous les directives de Ressources humaines et Développement social Canada, qui a dissous notre comité de coordination existant. Cette réorganisation devrait créer environ 300 comités locaux mixtes de santé et de sécurité et désigner plusieurs centaines de représentants en matière de santé et de sécurité. Selon les prévisions, ces nouveaux comités et représentants contribueront activement à un programme de santé et de sécurité sur de nombreux fronts au lieu de travail, notamment pour le signalement des situations dangereuses et les inspections du milieu de travail.

Pour ce qui est des normes et de l'exercice d'une diligence raisonnable, la Société prévoit mettre au point un programme de vérification exhaustif en matière de santé professionnelle et sécurité avec l'aide d'experts externes en vérification. Nous nous attendons à ce que le programme de 2008 s'appuie sur les activités de vérification pour garantir que nous faisons preuve d'une diligence raisonnable dans les domaines de la santé et de la sécurité.

## 4.5 Infrastructure

Des biens matériels à jour, y compris les installations de traitement et les réseaux de livraison et de vente au détail, sont requis pour nous permettre de respecter nos engagements à l'égard du service et de répondre aux exigences des clients. L'investissement dans l'infrastructure de base a accusé du retard et d'importantes acquisitions d'immobilisations sont nécessaires afin de renouveler nos actifs, de les moderniser et de mettre à profit les nouvelles technologies.

*Cette section doit être consultée avec la section 6.3 – Activités d'investissement à la page 59 et la section 6.5 – Liquidités et ressources en capital à la page 60.*

## Postes Canada

En 2007, Postes Canada a investi 237 millions de dollars en immobilisations principalement dans les immeubles, les systèmes et l'équipement.

En 2008, nous prévoyons que nos investissements de capitaux augmenteront pour atteindre les 460 millions de dollars en vue de maintenir et de renouveler le matériel et les installations, d'appuyer la croissance des affaires dans les secteurs clés et de maintenir le service de livraison aux boîtes aux lettres rurales touchées par des risques liés à la sécurité routière.

Notre plan de transformation postale visant à renouveler notre infrastructure de traitement, de livraison et de technologie, a été approuvé par le Conseil d'administration de Postes Canada en octobre 2007.

Au cours des cinq prochaines années, nous pourrions dépenser jusqu'à 1,9 milliard de dollars pour transformer la Société en une poste moderne au service des besoins des Canadiens, aujourd'hui et dans les années à venir. Nous établirons l'ordre de priorité en matière de dépenses en fonction de nos plus grands besoins et nous investirons selon nos moyens. À court terme, nous prévoyons remplacer l'équipement vieillissant ainsi que les éléments essentiels, normaliser nos activités et mettre en œuvre un système de gestion de la productivité efficace. Cette initiative vise à nous permettre de défendre nos services de base en offrant une valeur ajoutée à nos clients et de jeter les bases de notre croissance future.

Les travaux seront entrepris en 2008 pour construire un nouvel établissement de traitement du courrier à Winnipeg, lequel servira de modèle pour les établissements futurs dans l'ensemble du pays. Le nouvel établissement sera le reflet de la poste moderne et disposera de technologies de pointe et d'équipements ergonomiques de nouvelle génération. L'établissement sera également plus écologique, puisqu'il intégrera des technologies et des normes de construction écologiques reconnues. Cet investissement devrait dépasser 50 millions de dollars.

## Purolator

En 2007, Purolator a continué la mise en œuvre de sa stratégie de transformation de l'entreprise « Purolator 2010 », laquelle comporte des investissements accrus dans les domaines de la technologie, de l'infrastructure, des procédés et des employés. En 2007, Purolator a investi 83 millions de dollars en immobilisations pour appuyer les jalons clés de la transformation, y compris la mise en œuvre du centre de tri automatisé à Montréal, le lancement de la solution Purolator Expédition en ligne et le nouveau système automatisé de saisie des présences du SAP pour tous ses employés.

En 2008, Purolator prévoit poursuivre l'agrandissement et l'automatisation du centre de Richmond (Colombie-Britannique).

Au cours des années à venir, les prochaines phases de l'initiative « Purolator 2010 » devraient créer de nouvelles forces, accroître la portée du réseau, faciliter la recherche d'une solution de distribution qui répond aux besoins des clients et veiller à ce que Purolator continue à procurer aux clients la qualité d'expérience qui a fait de Purolator l'entreprise de messagerie la plus importante au Canada.

## 4.6 Livraison

Postes Canada livre à plus de 14 millions d'adresses chaque jour. C'est ce réseau de livraison étendu qui nous distingue de toute autre entreprise de livraison au pays. Parallèlement, le nombre réel d'articles de courrier à livrer à chaque ménage a diminué. Pour composer avec les coûts à la hausse, nous tentons d'augmenter notre productivité en améliorant nos méthodes de livraison, nos pratiques et nos outils d'information dans les régions urbaines et rurales du Canada.

Dans les régions urbaines, nous augmentons l'efficacité de la réorganisation en cours des itinéraires de facteur en élaborant un outil d'optimisation des itinéraires, qui automatise la plupart des tâches requises pour concevoir des itinéraires. Cet outil optimise l'efficacité de la livraison, tout en assurant des normes constantes permettant de créer des itinéraires de livraison justes et équitables pour nos employés. Nous poursuivons aussi la mise en œuvre de postes de travail plus efficaces et plus ergonomiques pour les facteurs afin d'aider à améliorer l'efficacité du tri, et ce, tout en offrant aux employés un environnement de travail plus sain et sécuritaire.

Nous avons amélioré davantage la qualité de livraison en augmentant le volume de données d'adressage dans le système de gestion des adresses. Cette année, nous avons décentralisé la mise à jour et l'entretien du système en faveur de nos installations de livraison pour offrir des données d'adressage et un service précis et en temps opportun. Nous avons aussi terminé avec succès la mise en œuvre du modèle de livraison des colis, qui crée des centres de livraison des colis dédiés et centralisés. Un logiciel conçu précisément pour optimiser la charge de travail des itinéraires de livraison des colis a permis d'accroître le délai de livraison afin de mieux servir nos clients. Cette capacité de livraison des colis améliorée est maintenant en place dans 17 villes au Canada. Comme il est indiqué à la section 2.5 – *Nos activités, notre vision et notre stratégie – Postes Canada – Colis à la page 38*, nous avons aussi pris les mesures pour appliquer le codage à barres à tous les produits de base du secteur Colis, lequel améliore le suivi du rendement et la visibilité pour nos clients.

À mesure que nous progresserons vers la poste moderne en 2008, nous prévoyons améliorer l'outil d'optimisation des itinéraires pour accroître tant la rapidité à laquelle nous pouvons modifier les structures et les procédés de livraison que les avantages qui en découlent, et ce, sans nuire à la sécurité d'emploi de nos employés permanents actuels. Nous comptons aussi poursuivre le recours à la technologie pour livrer le courrier trié en fonction de l'ordre séquentiel de l'itinéraire et mettre en place des stratégies permettant d'optimiser les biens immobiliers utilisés.

## 4.7 Livraison du courrier dans les régions rurales

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

Environ 6 % des 14 millions d'adresses résidentielles et d'affaires reçoivent leur courrier grâce à des boîtes aux lettres rurales (BLR). La poursuite de l'urbanisation du pays a eu une incidence sur la circulation et le débit sur des routes rurales

autrefois tranquilles, ce qui occasionne des risques potentiels relatifs à la sécurité des employés qui livrent le courrier à ces boîtes. Les adresses rurales et suburbaines sont desservies par des factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS), qui ont signalé plus de 1 400 préoccupations en matière de santé et sécurité au travail depuis septembre 2005.

Les deux principaux sujets de préoccupation sont la sécurité routière et l'ergonomie. Ces préoccupations ont été examinées par des experts en sécurité de Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSC). À la suite des décisions de RHDSC et pour assurer la sécurité de nos employés et la conformité aux lois pertinentes, nous avons repéré quelque 10 000 clients dont la BLR ne respectait pas les critères de sécurité et nous avons changé leur mode de livraison (BLR) à une autre solution de livraison centralisée, telle qu'une boîte postale communautaire (BPCOM).

En décembre 2006, le gouvernement du Canada a émis une directive à l'intention de Postes Canada l'ordonnant d'élaborer et de mettre en œuvre dans un délai de 18 mois un plan opérationnel pour rétablir et maintenir la livraison aux BLR, tout en respectant les lois en matière de sécurité au travail. Nous avons réagi rapidement en mettant sur pied un plan accéléré de rétablissement et de maintien de la livraison aux clients de BLR. Au cours des six premiers mois de 2007, nous avons tenté de restaurer la livraison pour environ 5 000 clients. Dans certains cas, les clients préféraient le mode de livraison centralisé et ont refusé de retourner à une BLR. Seulement 1 500 clients ont choisi de reprendre ce mode de livraison.

Nous avons aussi entrepris une évaluation exhaustive de la sécurité pour tous les itinéraires de livraison ruraux et les BLR. Jusqu'à présent, nous avons évalué plus de 69 000 BLR et nous avons l'intention d'effectuer un examen portant sur toutes les BLR. À l'échelle nationale, moins de 30 % des BLR ont été jugées dangereuses et exigent le changement du mode de livraison. Pour évaluer les BLR afin de déterminer si elles présentent des risques liés à la sécurité, nous utilisons l'Outil d'évaluation de la sécurité routière (OESR), qui a été conçu par des experts tiers dans le domaine de l'ingénierie de la circulation. Il s'agit du premier outil du genre en Amérique du Nord et on peut l'utiliser pour évaluer toutes les BLR dans une région géographique quelconque. L'OESR tient compte de divers facteurs, tels que les conditions routières, la visibilité et le débit de circulation.

Afin d'éviter les microtraumatismes répétés éventuels, nous avons embauché des entrepreneurs pour aider les FFRS à livrer le courrier aux BLR en y accédant par la glace du côté du passager de leur véhicule. Nous menons aussi un projet pilote dans le cadre duquel les FFRS conduisent des véhicules à conduite à droite pour livrer le courrier. Si le projet est fructueux, ces véhicules peuvent faire partie des solutions à long terme permettant de régler les problèmes liés à l'ergonomie.

Dans le cadre de l'évaluation de la sécurité de la livraison en milieu rural, nous suivons un procédé détaillé de services à la collectivité en plus d'effectuer les examens. Nous informons les membres du Parlement au sujet des évaluations menées dans leurs circonscriptions respectives et nous les avisons des résultats et de la solution adoptée. Nous tenons aussi les dirigeants municipaux au courant de ces renseignements et nous les

consultons lorsque nous devons choisir des emplacements de BPCOM. Enfin, nous faisons intervenir les clients tout au long du procédé. Les commentaires des clients et leur coopération sont essentiels au succès de ce projet.

Au cours des cinq prochaines années, nous estimons que les coûts liés à l'évaluation et à la résolution des problèmes en matière de santé et de sécurité relativement aux BLR s'élèveront à 450 millions de dollars en charges d'exploitation et à 75 millions de dollars en investissements de capitaux.

#### 4.8 Vente au détail

Les 6 600 bureaux de poste de Postes Canada représentent le plus grand réseau de vente au détail au Canada. Les réseaux urbains et ruraux ont des fonctions et une dynamique différentes.

Le réseau urbain comprend principalement des concessionnaires du secteur privé avec lesquels nous avons conclu un contrat de services postaux. L'objectif principal de ces concessionnaires, qui exploitent leurs activités dans un commerce hôte, tel qu'une pharmacie ou une épicerie, est de servir les consommateurs et les petites entreprises. Les concessionnaires du secteur privé dans les régions urbaines génèrent un peu plus de 50 % des 1,3 milliard de dollars en ventes au détail totales et ils reçoivent plus de 20 millions d'envois à réclamer au comptoir chaque année. Les envois à réclamer au comptoir correspondent aux articles que les clients doivent ramasser au bureau de poste. Nous continuons à travailler avec nos concessionnaires nationaux (Shoppers Drug Mart, Katz Group [Rexall], Sobeys, Jean Coutu et Uniprix) et à mettre en place d'autres comptes nationaux. Les bureaux de poste où travaillent des employés de la Société sont aussi essentiels à notre réseau urbain. Bon nombre de ces bureaux se trouvent à des postes de facteurs et offrent le service de dépôt et le ramassage d'envois commerciaux par l'entremise d'une grande salle des cases ou du service de sacs.

Quant au réseau rural, son objectif consiste à être le centre de livraison du courrier dans une collectivité. La gestion des changements apportés à notre réseau pour les régions rurales au Canada est assurée par notre programme bien établi des services à la collectivité. La pierre angulaire de ce procédé est la participation de la collectivité par l'entremise des représentants élus locaux. Ce procédé a connu une grande réussite pour ce qui est de gérer les changements dans les collectivités.

En 2007, Postes Canada a continué à investir dans le projet d'informatisation des bureaux de postes, dont le but est d'offrir une application de point de service, une plate-forme matérielle et un réseau de communications plus souples et plus rentables. Au cours de 2008 et de 2009, nous procéderons à l'informatisation de la majorité des bureaux de poste. Les bureaux urbains recevront aussi du nouveau matériel avec accès au réseau haute vitesse, de sorte que les préposés au comptoir disposeront de meilleurs outils pour servir nos clients.

#### 4.9 Contrôles et procédures internes

En 2007, Postes Canada a poursuivi son engagement visant à améliorer la reddition de comptes et la transparence de l'information financière. À l'aide du cadre de travail conçu par le Committee of Sponsoring Organizations (COSO), nous avons

continué à évaluer l'efficacité des contrôles internes sur l'information financière. Bien que cette évaluation ait révélé que l'état des contrôles internes était satisfaisant dans l'ensemble, nous avons repéré quelques occasions d'amélioration. Des mesures correctives ont été établies par ordre de priorité et elles sont en cours de mise en œuvre.

## 5 Gestion du risque

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

Au cours des dernières années, le profil du risque en entreprise a évolué au Canada. Le rythme de la mondialisation et des progrès technologiques a multiplié les risques dont les entreprises doivent tenir compte. Les entreprises se préoccupent davantage de la gestion du risque, et Postes Canada ne fait pas exception. La concurrence est plus marquée que jamais et nos faibles marges font en sorte qu'il est encore plus important de comprendre et de réduire les risques afin de nous assurer que nous maintenons et accroissons notre rentabilité, surtout compte tenu du projet d'investissement majeur que nous avons entrepris en 2007. Par conséquent, nous avons procédé à l'étude des pratiques exemplaires de gestion du risque de l'entreprise (GRE) pour améliorer notre capacité à repérer et à réduire de façon proactive les risques importants auxquels Postes Canada doit faire face.

Les cadres à tous les paliers de la Société tiennent déjà compte des risques et des possibilités pour prendre leurs décisions d'affaires. Cependant, il faudra adopter une approche plus systématique, plus cohérente et plus rigoureuse pour gérer les risques à l'avenir. En 2007, nous avons examiné et amélioré nos pratiques commerciales en ce qui a trait à la gestion des risques. Les pratiques exemplaires recommandent l'intégration de l'évaluation des risques dans le procédé de planification stratégique et de planification de l'entreprise. Par conséquent, nous avons mené des ateliers d'évaluation des risques auprès des cadres supérieurs dans chacun des secteurs fonctionnels de la Société, afin de soumettre au Comité de vérification du Conseil d'administration de Postes Canada une évaluation des secteurs les plus à risque et les plans d'atténuation des risques potentiels. Ces ateliers ont été intégrés au procédé de planification d'entreprise annuel pour la première fois en 2007, et leurs résultats ont constitué un élément essentiel du plan de vérification interne.

Nous continuerons à améliorer nos procédés de la GRE en 2008 pour mieux harmoniser les évaluations des risques aux pratiques exemplaires de l'industrie.

### 5.1 Définition de risque

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

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

### 5.2 Conditions économiques

Postes Canada procédera à son importante transformation vers la poste moderne à un moment où les prévisions au chapitre du rendement économique sont de plus en plus pessimistes. Toutes les entreprises canadiennes, dont Postes Canada, ses filiales et ses clients, seront touchées par les conditions et les attentes changeantes du marché. Outre les effets négatifs possibles sur la croissance des revenus, les marchés financiers ont aussi une incidence importante sur l'évaluation et les dépenses liées au régime de retraite de Postes Canada. Il convient de souligner les risques liés à la fluctuation des taux d'intérêt touchant la valeur des actifs du régime de retraite et celle des obligations, ce qui a une incidence sur les niveaux prévus de financement, lesquels sont fonction de l'excédent affiché par le régime de retraite, excédent qui devrait se poursuivre. De plus, Postes Canada est entrain d'évaluer ses options en matière du renouvellement nécessaire à la transformation vers la poste moderne. Le montant total des dépenses d'immobilisation supplémentaires sera basé sur nos moyens.

#### Atténuation du risque

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

### 5.3 Concurrence

#### Concurrence

Le Groupe Postes Canada continue de faire face à une concurrence féroce dans ses segments du marché. Ces tendances et pressions continueront d'exercer une pression sur les parts de marché, les volumes et les tarifs.

La mondialisation a introduit nos produits concurrentiels, surtout les colis et les produits de messageries/par exprès, à une concurrence intense et accrue des grandes sociétés multinationales disposant de ressources importantes. L'utilisation accrue d'Internet comme canal de marketing a créé un nouveau défi concurrentiel au marketing direct.

#### Atténuation du risque

Le Groupe Postes Canada s'efforce d'améliorer sa compétitivité sur le marché en mettant en œuvre des stratégies des segments, qui sont décrites à la section 2 – *Nos activités, notre vision et notre stratégie* à la page 34.

#### Érosion du service Poste-lettres

Les volumes d'envois Poste-lettres sont à la baisse puisque les consommateurs et les entreprises ont recours de plus en plus au canal électronique et les grandes sociétés regroupent leurs envois pour réduire les coûts. Sur le marché international, les activités des entreprises de repostage et l'ouverture prévue de ce segment du marché feront baisser davantage les volumes de courrier international de départ. La pression sur les revenus provenant du courrier physique est amplifiée par d'autres facteurs. Les majorations du tarif-lettres de base du régime

intérieur sont limitées de manière à demeurer inférieures au taux d'inflation. Le nombre d'adresses au Canada augmente chaque année, tandis que les volumes de courrier demeurent stables ou sont à la baisse, ce qui entraîne une réduction du nombre d'articles par point de livraison.

#### **Atténuation du risque**

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

#### **Évolution des attentes du marché**

La rapidité des avancées technologiques ainsi que les demandes des clients qui en résultent représentent un risque supplémentaire si nous ne sommes pas en mesure de répondre aux attentes du marché en temps opportun.

#### **Atténuation du risque**

Alors que nous commençons à investir dans notre infrastructure, le besoin de souplesse à l'égard des conditions changeantes du marché sera essentiel à l'exécution réussie de notre projet. Les études de marché ainsi que les groupes de discussion formés de clients offriront une validation supplémentaire en tierce partie pour aider à déterminer et à planifier l'atténuation de ce risque.

### **5.4 Réglementation**

#### **Politique publique**

Puisque Postes Canada est une société d'État, sa capacité à planifier et à exécuter des stratégies commerciales est déterminée par des considérations liées aux politiques publiques. Le cadre juridique de Postes Canada exige que la Société fournisse un service universel, tout en étant exploitée conformément à un mandat commercial. Souvent, les objectifs en matière de politique publique sont établis pour avoir préséance sur les considérations d'ordre commercial, comme par exemple le moratoire sur la fermeture de bureaux de poste ruraux.

En vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le gouvernement peut émettre des directives régissant tout aspect de l'exploitation de la Société. En fonction de leur nature et de leur portée, les directives peuvent ajouter un risque financier important pour la Société. En 2006, le gouvernement du Canada a émis deux directives à l'intention de Postes Canada : une pour maintenir les services de livraison traditionnels dans les zones rurales et l'autre pour continuer à financer le Programme d'aide aux publications en réservant des fonds de 15 millions de dollars par année sur une période de deux ans.

En vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes* et des règlements y afférents, une partie de notre activité est protégée de la concurrence directe grâce à notre privilège exclusif d'origine législative dans les domaines de la levée, du transport et de la livraison de lettres. Le privilège exclusif existe dans la perspective d'une politique publique, ce qui nous donne les moyens raisonnables de financer des services universels pour tous les Canadiens. Cependant, dans le cadre de notre privilège

exclusif, les coûts augmentent, les volumes sont plutôt stables et l'augmentation des tarifs est limitée. Nous faisons face à une pression accrue de la concurrence dans tous nos secteurs d'activité.

Bien que, jusqu'à présent, Postes Canada ait bénéficié d'un privilège exclusif quant aux envois Poste-lettres des régimes intérieur et international, le privilège exclusif des administrations postales au sein de l'Union européenne et en Asie a été réduit ou supprimé. En octobre 2007, le projet de loi C-14 a été déposé au Canada. Si cette loi est adoptée, elle modifiera la *Loi sur la Société canadienne des postes* en excluant précisément les lettres de départ du régime international du privilège exclusif de Postes Canada. La libéralisation du secteur d'expédition du courrier international de départ de notre entreprise se solderait alors par des défis supplémentaires pour Postes Canada sous forme de concurrence accrue, de perte de revenus et de pressions exercées par rapport à la réduction des coûts.

Au moment de la production du présent rapport, Postes Canada n'est au courant d'aucune intention relative au changement de son cadre juridique. Tout changement dans ce domaine pourrait avoir une incidence sur la nature de la concurrence des marchés sur lesquels Postes Canada exerce ses activités, le coût de la prestation de services universels et la capacité de la Société à financer ses activités.

#### **Atténuation du risque**

En raison de ces défis, nous continuons à étudier différentes solutions de rechange aux moyens dont nous disposons pour financer nos obligations croissantes liées au service universel et à la politique publique avec notre actionnaire, le gouvernement du Canada, et ce, en tenant compte de notre obligation législative de demeurer financièrement autonome et d'offrir un service continu aux Canadiens.

#### **Protection de la vie privée**

Le durcissement des lois sur la protection des renseignements personnels constituera un risque permanent pour Postes Canada. L'établissement d'une liste nationale d'abonnés auto-exclus qui sera lancé au Canada le 30 septembre 2008 pourrait créer des occasions pour la Société, mais pourrait également présenter un risque, car cette initiative pourrait accroître la sensibilité des Canadiens à l'égard des questions touchant l'interruption de sollicitation par tous les canaux.

#### **Atténuation du risque**

En augmentant notre capacité à cibler les préférences des clients, nous pourrions lutter contre la perception négative associée aux envois publicitaires non sollicités et ainsi limiter ce risque.

## 5.5 Ressources humaines

### Attrition

Au cours des prochaines années, la plupart des entreprises seront confrontées aux risques que représente l'attrition. Dans le cas du Groupe Postes Canada, environ un employé sur trois prendra sa retraite au cours de la prochaine décennie. Cette situation nous incitera à améliorer les procédés de manière à faire coïncider leur mise en œuvre avec les taux d'attrition. Or, elle pose également un risque supplémentaire puisqu'il faudra rivaliser avec d'autres entreprises pour nous procurer les ressources compétentes qui permettront de répondre aux besoins de la poste moderne.

Un des principaux défis sera d'attirer, de perfectionner et de conserver les nouveaux employés. Nous devons effectuer le recrutement selon un vaste éventail d'aptitudes et d'antécédents professionnels et veiller au transfert des connaissances essentielles dans le cas des employés qui quittent l'entreprise. Nous devons également former et perfectionner les employés qui restent pour leur permettre d'assumer les rôles actuels et émergents. Nous reconnaissons que nous recruterons sur un marché du travail où la concurrence est féroce : c'est là une raison clé pour laquelle nous devons continuer de nous affirmer à devenir un employeur de choix.

### Atténuation du risque

Les principaux plans à respecter en vue d'atténuer ce risque sont la planification de la relève, de même que la transformation continue de la Société en un employeur de choix grâce à l'amélioration des conditions de travail, à des communications internes plus efficaces et à une plus grande reconnaissance des efforts des employés.

La Société travaille à l'élaboration de plans traitant du recrutement et de la gestion et du transfert des connaissances. En 2007, nous avons investi dans une technologie de recrutement électronique que nous mettons actuellement à l'essai. Nous prévoyons mettre cette solution en œuvre à l'échelle nationale en 2008. De plus, nous attribuons nos ressources et nous collaborons avec les fournisseurs afin de répondre aux demandes de recrutement et de formation découlant de niveaux d'attrition aussi élevés. Ainsi, la normalisation, l'harmonisation et l'amélioration des procédés de même que les outils d'apprentissage contribueront à l'optimisation des avantages de la formation.

Nous considérons également l'attrition des employés comme une occasion importante d'aligner l'effectif sur les objectifs de la Société à mesure que nous cherchons à acquérir les compétences dont nous aurons besoin pour réaliser nos objectifs à long terme, surtout étant donné que la Société mise de plus en plus sur la technologie et la capacité d'analyse pour assurer son succès.

## 5.6 Santé et sécurité

Les préoccupations liées à la santé et à la sécurité constituent un risque majeur pour Postes Canada. Ces préoccupations découlent de deux éléments : les problèmes d'ergonomie et les accidents et blessures causés par des conditions de travail dangereuses ou une erreur humaine. La réduction du nombre d'accidents chez les employés continuera d'être une priorité pour Postes Canada.

### Atténuation du risque

D'importants travaux se poursuivent en ce qui concerne l'évaluation des itinéraires ruraux, la mise en place de solutions de rechange sécuritaires à l'intention de nos employés et de nos clients, l'offre d'une formation dans le but de promouvoir la prévention et la sensibilisation, la constitution d'un conseil d'affaires national axé sur la sécurité et la définition de responsabilités et de contrôles plus rigoureux. *Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter la section 4.4 – Santé et sécurité au travail à la page 51.*

## 5.7 Risque lié au procédé

### Capacité

Une préoccupation constante relative à la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie est la capacité d'exécuter de nouveaux projets tout en assurant le maintien des activités de base. Le désalignement entre les ressources et les attentes pourrait entraîner des exigences irréalistes en matière de capacité au moment d'établir des objectifs.

### Atténuation du risque

Les cadres supérieurs évaluent la capacité des employés et des clients à s'adapter aux changements et doivent s'assurer que des plans sont mis en œuvre pour réaliser les initiatives stratégiques et les activités de base. L'établissement continu des priorités concernant les initiatives permet l'évaluation constante de la disponibilité des ressources. Les plans de gestion du changement font partie intégrante des efforts déployés par Postes Canada.

## 5.8 Viabilité environnementale

Une sensibilisation accrue aux questions environnementales par le gouvernement, les clients et la population en général se traduit par des changements quant à la façon dont Postes Canada exerce ses activités.

### Atténuation du risque – Postes Canada

Dans le cadre de sa stratégie globale à l'égard de la responsabilité sociale de l'entreprise, Postes Canada prend des mesures pour composer avec ces enjeux pressants en mettant en place une série de mesures concrètes témoignant de son rôle de leadership en ce qui a trait au développement durable. L'un de nos principaux engagements consiste à réduire de 14 % l'ensemble de nos émissions directes de gaz à effet de serre d'ici 2012, selon notre point de repère de 2002 (205 kilotonnes).

*Bâtiments écologiques* : Afin d'atteindre cet objectif et de réduire notre consommation d'énergie, nous nous sommes engagés à ce que tous nos nouveaux bâtiments soient certifiés LEED. La norme LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) est largement reconnue pour la conception de bâtiments écologiques. À long terme, cette mesure ainsi que d'autres initiatives de réduction de la consommation d'énergie nous permettront d'atténuer considérablement notre empreinte écologique. C'est un fait peu connu, mais nos bâtiments représentent plus de la moitié des émissions directes de gaz à effet de serre que nous produisons. En outre, nous comptons atteindre un taux de réacheminement des déchets des lieux d'enfouissement de plus de 75 % dans l'ensemble du réseau d'ici décembre 2008.

*Parc de véhicules écologiques* : Postes Canada se livre à la recherche de véhicules plus écologiques depuis plus de dix ans. En 1998, Postes Canada a établi un partenariat avec une tierce partie pour convertir deux camions de facteurs à l'alimentation électrique. Depuis lors, la mise à l'essai d'une variété d'options à faible consommation de carburant se poursuit. Ces essais ont donné lieu aux solutions suivantes : la technologie hybride, les carburants de remplacement (p. ex. le propane, le gaz naturel, le biodiésel et l'éthanol), le système informatisé et intégré de surveillance du fonctionnement du moteur, les pulvérisateurs de carburant, les dispositifs limiteurs de ralenti ainsi que les plus petits moteurs. Bien que certaines de ces solutions soient appliquées de façon limitée dans notre parc de véhicules, aucune n'est prête à être utilisée de façon répandue. Il existe actuellement 18 véhicules hybrides en service dans le parc de véhicules de la Société (autres que les véhicules de livraison). Postes Canada continue d'explorer les nombreuses solutions proposées par les fabricants.

Nous sommes d'avis que la meilleure façon de réaliser des économies de carburant et de réduire les émissions de gaz à effet de serre à court terme repose sur deux stratégies importantes. La première s'appuie sur la recherche de véhicules plus petits dotés de petits moteurs qui conviennent à nos opérations de livraison. Nous comptons remplacer les grandes fourgonnettes à marchepied moins efficaces par ces véhicules au cours de la période de 2010 à 2015. La deuxième stratégie reposera sur la recherche de véhicules hybrides viables en collaboration avec les fabricants ou les entreprises de pièces de rechange. La technologie hybride a déjà fait ses preuves sur le marché de consommation et elle est appliquée de façon limitée dans les véhicules commerciaux. Cet aspect est le plus prometteur à moyen terme et il convient surtout à la livraison urbaine où le trafic discontinu tire le maximum de la technologie hybride.

*Produits et services écologiques* : En 2008, nous avons l'intention de lancer deux initiatives importantes liées aux divers produits et services. Nous travaillons actuellement à la reconception des enveloppes prépayées (papier, carton et polyéthylène) vendues sous les marques Messageries prioritaires et Xpresspost afin de satisfaire aux nouveaux critères environnementaux et sociaux. Nous prévoyons également présenter de nouveaux moyens novateurs pour permettre aux clients des secteurs Marketing direct et Courrier transactionnel de réduire les répercussions environnementales de leurs envois.

#### **Atténuation du risque – Purolator**

Au Canada, Purolator est la seule entreprise de messageries nationale à utiliser des véhicules hybrides électriques dans son parc de véhicules de livraison sur la voirie. Après avoir analysé les effets de ses opérations sur l'environnement, Purolator a déterminé que la meilleure façon pour elle de réduire son empreinte écologique portait sur la gestion du carburant et les émissions produites par les véhicules de son parc. Depuis qu'elle a équipé son parc de livraison sur la voirie de véhicules hybrides électriques en 2005, Purolator a parcouru plus de 333 000 kilomètres, économisant presque 60 000 litres de carburant et évitant l'émission de plus de 150 tonnes de gaz à effet de serre, en équivalents de dioxyde de carbone, ainsi que les émissions connexes contribuant au smog (chiffres de juin 2007).

De plus, Purolator a présenté le prototype Quicksider, un véhicule de livraison électrique à batteries, au cours du quatrième trimestre de 2007. Premier du genre au Canada à être utilisé dans le secteur des messageries, le Quicksider de Purolator est un véhicule sans émission lorsqu'il est en marche. On prévoit que les émissions associées au chargement des batteries n'atteindront pas 20 % de celles produites par un véhicule ordinaire de livraison sur la voirie alimenté au diesel. La performance du Quicksider sera mise à l'essai et évaluée dans les milieux urbains.

## **5.9 Régime de retraite**

Le Régime de retraite de Postes Canada est principalement exposé au risque lié à la baisse des taux d'intérêt réels à long terme combinée à des rendements faibles sur les actifs du régime, ce qui pourrait entraîner une hausse des cotisations nécessaires pour respecter les obligations en matière de prestations de retraite. Au cours de la période de 2003 à 2006, les actifs du régime de retraite de Postes Canada ont connu un rendement concurrentiel à deux chiffres. Toutefois, l'année 2007 a été difficile et n'a donné qu'un rendement de 2,1 %. De plus, l'augmentation des taux d'intérêt repères à long terme au cours de l'année a permis de diminuer la valeur actualisée des obligations au titre des prestations de retraite à la fin de l'année 2007. Dans l'ensemble, ces facteurs ont amélioré la situation financière du Régime de retraite de Postes Canada en 2007, ce qui lui a permis de maintenir son statut en tant que régime entièrement capitalisé.

À la fin de 2007, la concentration la plus importante des risques de crédit liés au Régime de retraite de Postes Canada a été signalée dans les activités du gouvernement du Canada et des provinces d'Ontario et de Québec. Cette concentration est liée principalement à l'investissement dans des titres d'une valeur de 2,1 milliards de dollars émis par le gouvernement du Canada, de 444 millions de dollars émis par la province d'Ontario et de 338 millions de dollars émis par la province de Québec. Chaque portefeuille de placement du fonds de retraite total a une limite en ce qui a trait à l'exposition à toute entité commerciale. Aucune entité représente plus de 129 millions de dollars, soit 0,9 % des actifs totaux du régime. Le papier commercial adossé à des actifs non bancaire (27 millions de dollars) du régime de retraite n'a aucune incidence matérielle sur le régime.

Le risque de liquidité pour un régime de retraite correspond au besoin de vendre plus d'actifs illiquides à des moments inopportuns afin de respecter les versements de prestations requis. Le régime possède amplement d'actifs à court terme pour compenser le risque.

#### **Atténuation du risque**

Postes Canada s'assure que les décisions liées aux placements sont prises conformément à l'*Énoncé des politiques et des procédures de placement du régime de retraite de Postes Canada*. Le Comité des pensions du Conseil d'administration de Postes Canada assure la surveillance des investissements relatifs au régime. Une étude de l'actif-passif sera menée en 2008. Le cadre de gestion des risques du régime de retraite fera l'objet d'un examen dans le cadre de cette étude.

## 5.10 Risques juridiques

### Parité salariale – AFPC

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

Les appels ont été entendus pendant les mois de novembre 2007 et de janvier 2008. En février 2008, la Section de première instance de la Cour fédérale a accueilli la demande de révision judiciaire déposée par Postes Canada voulant qu'on annule la décision du Tribunal canadien des droits de la personne et a renvoyé la plainte au Tribunal en lui indiquant qu'il fallait la rejeter puisqu'elle n'était pas fondée conformément à la norme de preuve juridique. L'AFPC et la Commission canadienne des droits de la personne ont interjeté appel de cette décision devant la Cour d'appel fédérale.

### Postes Canada contre Spring

Postes Canada a sollicité une injonction contre Spring, un consortium de la Royal Mail et des administrations postales des Pays-Bas et de Singapour; Spring ramassait le courrier au Canada pour ensuite l'envoyer à l'étranger et le déposer dans des flots de courriers étrangers pour livraison. La Société soutient que cette pratique ne respecte pas le privilège exclusif dont elle bénéficie en ce qui a trait au courrier international de départ. La Cour supérieure de justice de l'Ontario a accordé une injonction permanente en mai 2006, qui est demeurée en vigueur jusqu'à ce que la Cour d'appel rejette de façon unanime la demande d'appel de Spring en mai 2007. Spring a déposé une demande d'autorisation d'interjeter appel devant la Cour suprême du Canada, laquelle a été rejetée en novembre 2007.

Cependant, en octobre 2007, le gouvernement du Canada a déposé le projet de loi C-14 modifiant la *Loi sur la Société canadienne des postes* pour permettre aux autres parties de livrer le courrier adressé aux destinataires situés à l'extérieur du Canada. Spring a sollicité une prolongation de l'injonction sans opposition et continue à exercer ses activités jusqu'en juin 2008 ou jusqu'à ce que le projet de loi C-14 soit adopté.

### Demande reconventionnelle de Spring

Spring a intenté une action en février 2005, affirmant que Postes Canada était intervenue dans les relations économiques de Spring et s'était livrée à de la diffamation. Cette action a été intentée en réponse aux essais de Postes Canada de regagner des clients que Spring avait pris en violant le privilège exclusif de Postes Canada et se voulait de toute évidence une stratégie défensive. La question n'a pas été soulevée pendant que l'action principale était portée devant les tribunaux, et la demande a été rejetée de façon définitive le 30 octobre 2007 pour motif de non-inscription au rôle.

### Procédé de calcul du poids volumétrique – Postes Canada

En août 2006, un recours collectif a été intenté devant la Cour supérieure de justice de l'Ontario, alléguant que les pratiques de calcul du poids volumétrique de Postes Canada contreviennent à la *Loi sur les poids et mesures*. En décembre 2007, cette action a été autorisée comme recours collectif en vertu de la *Loi sur les recours collectifs* et n'a pas fait l'objet d'un appel.

Les parties établiront maintenant un plan d'exécution, y compris un avis qui sera transmis aux membres du groupe, suivi de productions de documents et d'interrogatoires préalables.

### UPS – ALENA

Le 24 mai 2007, le Tribunal du commerce extérieur s'est prononcé, en vertu des dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), sur une plainte de la United Parcel Service (UPS), alléguant que le Canada s'adonnait à des pratiques discriminatoires et que Postes Canada adoptait des pratiques anticoncurrentielles se traduisant par un désavantage commercial injuste pour UPS. Bien que Postes Canada ne soit pas un défendeur, la Société a participé à la défense du gouvernement du Canada.

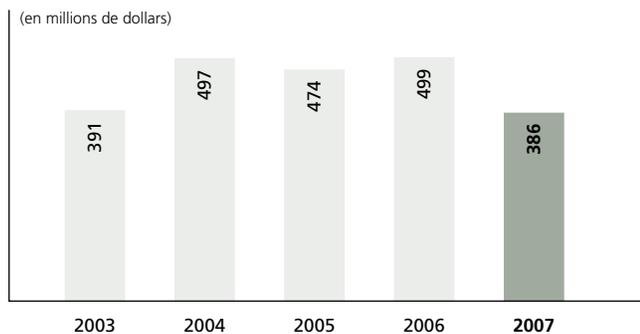
Le Tribunal s'est prononcé contre chacune des plaintes déposées par UPS. Aucun appel n'a été interjeté par UPS.

Postes Canada n'a pas établi de provision pour le règlement de ces demandes. Si la résolution ultime de ces actions diffère des évaluations et des hypothèses de la Direction, un rajustement pertinent de la position financière de la Société et des résultats d'exploitation pourrait être effectué.

## 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



À la fin de l'exercice 2007, le total de la trésorerie et équivalents de trésorerie était de 386 millions de dollars, soit une diminution de 113 millions de dollars par rapport aux 499 millions de dollars dont la Société disposait à la fin de 2006. La plus grande partie de la différence provient de la conversion des placements à court terme (billets de trésorerie) d'une valeur de 82 millions de dollars en titres négociables par Postes Canada.

### 6.2 Activités d'exploitation

(en millions de dollars)	2007	2006	Changement
Rentrées liées aux activités d'exploitation	342	267	75

Les rentrées liées aux activités d'exploitation étaient de 342 millions de dollars en 2007, soit une augmentation de 75 millions de dollars comparativement à 2006. Les rentrées provenaient majoritairement de Postes Canada (291 millions de dollars) et de Purolator (49 millions de dollars).

La hausse des rentrées liées aux activités d'exploitation (75 millions de dollars) était principalement attribuable à l'élément suivant :

- Les paiements de prestations des régimes de retraite et d'avantages complémentaires à la retraite et postérieurs à l'emploi ont diminué de 414 millions de dollars par rapport à 2006. La diminution est principalement attribuable à l'élimination des paiements de solvabilité versés au régime de retraite de Postes Canada en 2007 (240 millions de dollars en 2006) ainsi qu'à la cessation des cotisations de l'employeur en juillet 2007, qui autrement auraient été de 135 millions de dollars en raison de l'excédent affiché par le régime.

La hausse a été compensée en partie par les éléments suivants :

- Le bénéfice net a baissé de 65 millions de dollars, *comme il est indiqué à la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 65.*
- Les variations des éléments hors caisse du fonds de roulement ont diminué de 236 millions de dollars comparativement à 2006.

### 6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)	2007	2006	Changement
Sorties liées aux activités d'investissement	(511)	(278)	(233)

Les sorties liées aux activités d'investissement ont augmenté de 233 millions de dollars en 2007 par rapport à 2006, ce qui est principalement attribuable aux éléments suivants :

- La position nette de Postes Canada en ce qui concerne les placements à court terme provenant d'opérations normales de gestion de la trésorerie s'est accrue de 230 millions de dollars, contre une réduction de 24 millions de dollars en 2006.
- Les investissements dans les immobilisations ont augmenté de 25 millions de dollars et ont été compensés par la vente de deux propriétés en 2007. Le produit de la vente s'élevait à 56 millions de dollars.
- SCI Logistique a fait l'acquisition du Groupe AMG pour 13 millions de dollars en espèces.

### Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)	2007	2006	Changement
Postes Canada	237	227	10
Purolator	83	73	10
Logistique	13	5	8
L'ensemble des autres secteurs et intersectoriel	(3)	0	(3)
<b>Le Groupe Postes Canada</b>	<b>330</b>	<b>305</b>	<b>25</b>

Les acquisitions d'immobilisations du Groupe Postes Canada ont augmenté de 25 millions de dollars en 2007 par rapport à 2006.

- Les acquisitions d'immobilisations de Postes Canada ont augmenté de 10 millions de dollars en 2007 comparativement à 2006.
  - Les acquisitions d'immobilisations immobilières ont augmenté de 15 millions de dollars, principalement en raison de l'augmentation des dépenses relatives à l'entretien des bâtiments et des installations nationales.
  - Les programmes de gestion et de renouvellement de l'actif ont diminué les dépenses d'immobilisations de 21 millions de dollars, surtout les dépenses liées au matériel de rue et au remplacement des véhicules.
  - Les dépenses liées à la technologie de l'information ont augmenté de 14 millions de dollars, principalement en raison des améliorations apportées au site Web [postescanada.ca](http://postescanada.ca) et de la capacité de reprise après sinistre.
  - Les dépenses liées aux projets stratégiques et aux autres infrastructures ont augmenté de 3 millions de dollars, surtout pour appuyer les secteurs d'activité et mettre en œuvre la stratégie en matière de santé et de sécurité des FFRS.

- Les acquisitions d'immobilisations pour le secteur Purolator s'élevaient à 83 millions de dollars en 2007, soit une augmentation de 10 millions de dollars par rapport à 2006, afin de poursuivre son initiative pluriannuelle pour le remplacement et l'automatisation de ses principaux centres ainsi que pour la transformation de ses technologies. Les investissements de Purolator étaient axés sur les établissements, les nouvelles technologies, la santé et la sécurité. Purolator a mis en place des initiatives pour le remplacement de la majeure partie des plates-formes technologiques axées sur les clients par des systèmes qui lui permettront de mieux répondre aux besoins des clients et qui l'aideront à fixer de nouvelles normes au sein de l'industrie et à être plus efficace. Cette initiative permettra également d'accroître la capacité du système d'application de logiciel SAP. Parallèlement, du point de vue de l'infrastructure, Purolator a commencé à remplacer certaines de ses installations plus anciennes par de nouveaux terminaux qui permettront d'améliorer le flux des colis au sein d'un environnement de travail sain et sécuritaire. Purolator prévoit également la construction ou la rénovation des installations existantes pour soutenir sa croissance sur les marchés clés.
- Les acquisitions d'immobilisations du secteur Logistique ont augmenté de 8 millions de dollars en 2007 par rapport à 2006, principalement en raison du programme de restructuration associé au renouvellement de la convention avec le client le plus important de SCI Logistique.

#### 6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)	2007	2006	Changement
Rentrées liées aux activités de financement	56	36	20

Les rentrées liées aux activités de financement ont augmenté de 20 millions de dollars en 2007 par rapport à 2006, ce qui est principalement attribuable aux éléments suivants :

- Le dividende versé à notre actionnaire a diminué de 33 millions de dollars en raison de la baisse du bénéfice net de 2006 par rapport à celui de 2005.
- L'obligation contractuelle de location-acquisition de 10 millions de dollars détenue par Innovaposte a pris fin et a été acquittée en décembre 2006. Elle a été compensée par l'élément suivant :
- L'appui transitoire accordé par le gouvernement fédéral pour aider à couvrir les coûts différentiels résultant de l'établissement du régime de retraite de Postes Canada a diminué de 25 millions de dollars en 2007. L'appui transitoire décroissant prendra fin en 2010.

#### Dividende

Conformément au cadre stratégique, l'objectif de la Société est de verser à son actionnaire, le gouvernement du Canada, un dividende annuel de 40 % du bénéfice net consolidé de l'exercice précédent. Les dividendes versés au cours des cinq dernières années se sont chiffrés à 267 millions de dollars.

(en millions de dollars)	2007	2006	2005	2004	2003
Bénéfice net consolidé	54	119	199	147	253
Dividende versé	47	80	59	63	18
Ratio de versement de dividende	40 %	40 %	40 %	40 %	25 %

En fonction du bénéfice net consolidé de 54 millions de dollars en 2007, nous prévoyons verser un dividende de 22 millions de dollars en 2008, montant qui doit être autorisé par le Conseil d'administration de Postes Canada.

#### 6.5 Liquidités et ressources en capital

Postes Canada prend en compte les facteurs suivants dans l'établissement de son plan de gestion financière :

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

Postes Canada a besoin de fonds de roulement suffisants pour financer ses activités continues. L'objectif de la Société est de maintenir un solde de caisse d'au moins 200 millions de dollars pour le maintien des activités. Les initiatives en cours, telles qu'elles sont indiquées dans le présent document, sont incluses dans les plans d'exploitation de chaque secteur et sont financées dans le cadre des activités continues.

Le plan de transformation postale visant à renouveler l'infrastructure de traitement, de livraison et de technologie (c.-à-d. la poste moderne) pourrait nécessiter un investissement pouvant s'élever à 1,9 milliard de dollars au cours des cinq prochaines années. Cet investissement vient s'ajouter aux autres investissements continus de la Société qui s'élèvent à 1,1 milliard de dollars au cours de la même période.

En juillet 2007, compte tenu de l'excédent affiché par le Régime de retraite agréé de Postes Canada, la Société a mis fin à ses cotisations au régime pour services rendus au cours de l'exercice, qui autrement auraient été de 135 millions de dollars. Il est prévu que les cotisations pour services rendus au cours de l'exercice ne seront pas nécessaires pendant au moins les 18 prochains mois. Consulter la section 6.6 – Régime de retraite de Postes Canada à la page 61.

À la suite de l'évaluation de ces facteurs, il est prévu que la Société aura des liquidités suffisantes pour couvrir les obligations et les investissements prévus. Ainsi, elle n'aura pas besoin de contracter de prêt en 2008 ou 2009.

Cependant, le rendement financier de la Société a fléchi en 2007. On s'attend à ce que cette tendance se poursuive au moins pour les deux prochains exercices financiers. À la lumière de cette attente et de l'augmentation importante des dépenses d'immobilisations prévues, la Société aura besoin de sources supplémentaires de capital pour mener à bien le financement des dépenses dans les dernières années de la transformation vers la poste moderne.

Postes Canada a l'autorité de contracter un prêt à court terme ou à long terme jusqu'à concurrence de 300 millions de dollars de sources autres que de la Couronne. La Société maintient une marge de crédit jusqu'à concurrence de 50 millions de dollars auprès d'une banque à charte canadienne, mais n'y a pas eu recours depuis plusieurs années. Un programme de billets de trésorerie est également offert. Si des fonds supplémentaires sont nécessaires, les sources seront définies pour minimiser les coûts et maximiser la flexibilité de ces emprunts.

Bien que le cadre stratégique comprend un objectif de 40 % concernant le ratio emprunts/capitaux propres, on s'attend à ce que ce niveau de levier financier ne soit pas nécessaire en 2008 ni au cours des cinq prochaines années.

## 6.6 Régime de retraite de Postes Canada

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

L'évaluation actuarielle du Régime de retraite de Postes Canada révèle un excédent sur le plan de la continuité de 993 millions de dollars et un excédent de solvabilité de 283 millions de dollars au 31 décembre 2006, comparativement à un excédent sur le plan de la continuité de 351 millions de dollars et à un déficit de solvabilité de 1 201 millions de dollars au 31 décembre 2005. L'élimination du déficit de solvabilité en 2006 est attribuable à un rendement du capital investi solide, à un rendement des obligations élevé ainsi qu'aux cotisations additionnelles de Postes Canada. Par conséquent, aucun autre paiement de solvabilité n'est exigé. En juin 2007, le Conseil d'administration de Postes Canada nous a autorisés à recouvrer les cotisations spéciales qui avaient déjà été versées au Régime de retraite de Postes Canada, comme

l'indique le document portant sur le régime de retraite. Par conséquent, nous avons mis fin à nos cotisations au régime pour services rendus au cours de l'exercice en juillet. En 2007, nos cotisations totales s'élevaient à 100 millions de dollars alors que les cotisations spéciales recouvrées se chiffraient à 161 millions de dollars. Les fonds qui ne sont pas versés au Régime de retraite de Postes Canada seront utilisés pour le paiement des prochaines dépenses d'immobilisations nécessaires à la modernisation de Postes Canada ou pour le versement des cotisations réglementaires au régime de retraite de la Société advenant un problème d'insolvabilité ou de continuité de l'exploitation.

L'estimation actuelle de la position financière du Régime de retraite de Postes Canada au 31 décembre 2007 indique un excédent sur le plan de la continuité de 1 329 millions de dollars et un excédent de solvabilité d'environ 400 millions de dollars. Étant donné qu'il est prévu que le Régime de retraite de Postes Canada sera dans une position excédentaire pour l'ensemble des mesures actuarielles, on s'attend à ce que les cotisations de l'employeur pour services rendus au cours de l'exercice ne soient pas versées au Régime de retraite de Postes Canada en 2008. Le montant estimé du recouvrement des paiements spéciaux pour 2008 est de 280 millions de dollars. La Société devra, à tout le moins, produire le prochain rapport d'évaluation actuarielle du Régime de retraite de Postes Canada au 31 décembre 2009 ou à une date antérieure si les dispositions de la *Loi de 1985 sur les normes de prestations de pension* l'exigent. Toutefois, étant donné que de légers changements dans les taux d'actualisation peuvent avoir une incidence importante sur les résultats des évaluations actuarielles préparées selon une approche de solvabilité, la Société continuera de surveiller attentivement l'incidence des changements dans les taux d'actualisation, le rendement des actifs ainsi que les changements dans la législation se rapportant à la position financière du Régime de retraite de Postes Canada, sur le plan de la solvabilité et de la continuité. Consulter la section 9.1 – Principales estimations comptables à la page 71.

## 6.7 Obligations contractuelles et engagements

Un résumé du total des obligations contractuelles et des engagements de la Société à effectuer des paiements futurs est présenté ci-dessous. *Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter les notes 13 et 16 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 113 et 115 respectivement.*

### Résumé du total des obligations contractuelles et des engagements

(en millions de dollars)	Moins d'un an	De 1 à 3 ans	De 3 à 5 ans	Plus de 5 ans
Dettes à long terme*	3	–	–	55
Intérêt sur la dette à long terme	6	11	11	19
Contrats de location-exploitation**	138	234	189	315
Total	147	245	200	389

\* La dette à long terme comprend 55 millions de dollars d'obligations à long terme venant à échéance en mars 2016 et portant l'intérêt de 10,35 %, lequel est versé deux fois par an.

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

## 6.8 Opérations entre parties apparentées

Tel qu'il est décrit dans la *note 19 afférente aux états financiers consolidés à la page 118*, 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 publiques du gouvernement du Canada.

## 6.9 Risques de liquidité liés aux instruments financiers

La Société canadienne des postes doit traiter divers risques liés aux instruments financiers. La Société a pris une série de mesures pour renforcer ses procédés et ses procédures à l'égard des placements dans des titres négociables.

### Risque de prix

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

Le marché du papier commercial adossé à des actifs (PCAA) non bancaire au Canada a interrompu ses opérations en août 2007. Un total de 38 millions de dollars avait été investi dans ces actions au moment de l'interruption du marché. Par conséquent, le PCAA de la Société a fait l'objet d'un rajustement à la juste valeur de 30 millions de dollars. Le comité des investisseurs, au sein duquel Postes Canada dispose d'un représentant, recommandera une proposition de restructuration pour

le PCAA au début de 2008. *Voir la note 7 afférente aux états financiers consolidés à la page 100.*

Postes Canada ne couvre pas explicitement ses instruments financiers existants.

La valeur et le moment des flux de trésorerie liés à la dette peuvent être déterminés avec certitude.

### 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 est exposée à un risque de crédit normal en ce qui concerne les comptes débiteurs. Tel que l'indique la *note 21 afférente aux états financiers consolidés à la page 119*, le risque de crédit associé aux comptes débiteurs est atténué par l'importance de sa clientèle, qui englobe sensiblement tous les secteurs de l'industrie canadienne.

Les investissements de fonds liquides et les placements réservés dans des institutions financières et des sociétés doivent être au moins cotés R1 Faible, en fonction du terme jusqu'à échéance des éléments d'actif. En ce qui concerne les investissements, le risque de crédit s'en trouve donc limité.

## 6.10 Dispositions hors bilan

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

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

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

## 7 Situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2006

(en millions de dollars)

ACTIF	2007	2006	Changement	%	Explication du changement
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 7)	386	499	(113)	(22,7 %)	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 59.
Titres négociables (note 7)	309	231	78	34,0 %	Principalement des investissements plus importants effectués dans les bons du Trésor du gouvernement du Canada plutôt que dans des papiers des sociétés non financières à plus court terme, le tout ayant été partiellement compensé par une reclassification des PCAA (7 millions de dollars) en tant que titres à long terme.
Créances	592	582	10	1,7 %	Principalement l'augmentation des créances clients en ce qui a trait à la croissance des revenus de Purolator et à l'acquisition d'entreprise par SCI Logistique, le tout compensé par la réception des sommes à recevoir provenant des règlements internationaux pour 2006.
Impôts à recouvrer	10	4	6	173,3 %	Principalement une évolution au niveau des impôts exigibles et futurs liés à Purolator.
Charges payées d'avance	68	69	(1)	(1,2 %)	Principalement une réduction des stocks de produits de détail.
Tranche à court terme des titres réservés (note 7)	–	21	(21)	(100,0 %)	Le portefeuille des actifs réservés liés aux indemnités de cessation d'emploi ont été liquidés au moyen de règlements en 2007.
Tranche à court terme de l'actif d'impôts futurs (note 8)	20	63	(43)	(69,0 %)	Principalement une réduction associée à l'utilisation de pertes autres qu'en capital ayant été reconnues au moment de la liquidation de postel en 2006, le tout combiné à l'incidence d'une réduction du taux d'imposition prévu par la loi pour 2008.
<b>Total de l'actif à court terme</b>	<b>1 385</b>	<b>1 469</b>	<b>(84)</b>	<b>(5,7 %)</b>	
Titres réservés (note 7)	632	469	163	34,9 %	Principalement la répartition des fonds (soit 135 millions de dollars) ayant été libérés lorsque Postes Canada a cessé de verser des cotisations de l'employeur pour services rendus au cours de l'exercice en vertu du Régime de retraite agréé de Postes Canada en juillet 2007. Il est également question des bénéfices réalisés en fonction du portefeuille et de l'appui transitoire accordé par le gouvernement du Canada relativement à l'établissement d'un régime de soins dentaires, d'un régime d'assurance-vie temporaire et de prestations de décès complémentaires à la retraite, le tout partiellement compensé par les indemnités de cessation d'emploi et autres paiements.
Immobilisations (note 9)	1 847	1 722	125	7,2 %	Principalement des acquisitions d'immobilisations en plus de l'amortissement et la dépréciation. <i>Se reporter à la section 6.3 – Activités d'investissement – Acquisitions d'immobilisations à la page 59 et à la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 65.</i>
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite (note 10)	944	1 010	(66)	(6,5 %)	Principalement attribuable à la cessation des cotisations de l'employeur au Régime de retraite agréé de Postes Canada.
Actif d'impôts futurs (note 8)	203	135	68	49,7 %	Principalement des différences relevées au niveau du Régime de retraite agréé de Postes Canada, lesquelles ont été compensées par une réduction du taux d'imposition prévu par la loi pour les années à venir.
Écart d'acquisition (note 11)	124	123	1	0,5 %	Principalement une augmentation de 3 millions de dollars liée à l'écart d'acquisition découlant de l'achat du Groupe AMG par SCI Logistique, le tout compensé par la dépréciation de l'écart d'acquisition de postel.
Autres actifs (note 12)	16	56	(40)	(70,6 %)	Principalement une diminution de 48 millions de dollars en raison de la vente de deux propriétés, partiellement compensée par la reclassification de 7 millions de dollars du PCAA en titres illiquides.
<b>Total de l'actif</b>	<b>5 151</b>	<b>4 984</b>	<b>167</b>	<b>3,3 %</b>	

## Situation financière (suite)

(en millions de dollars)

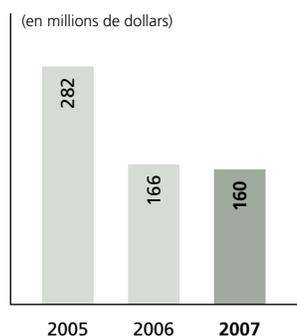
PASSIF ET AVOIR	2007	2006	Changement	%	Explication du changement
Créditeurs et charges à payer	446	453	(7)	(1,6 %)	Plusieurs éléments compensatoires : diminution des charges à payer aux fournisseurs, règlement d'une charge à payer à Innovaposte en 2007, le tout partiellement compensé par le règlement versé au gouvernement des Antilles néerlandaises en raison de la résiliation de la concession postale.
Salaires et avantages sociaux à payer	374	385	(11)	(2,8 %)	Découle en grande partie de la diminution des cotisations de l'employeur versées au Régime de retraite de Postes Canada, le tout partiellement compensé par une augmentation des salaires et des prestations accumulées pour Purolator.
Impôts à payer	34	68	(34)	(50,2 %)	Principalement des impôts à payer par Postes Canada en raison de l'état de capitalisation du Régime de retraite de Postes Canada, le tout plus que compensé par l'utilisation de pertes autres qu'en capital mises à la disposition de la Société en raison de la liquidation de postel en 2006.
Produits constatés d'avance	153	177	(24)	(13,9 %)	Principalement une diminution du nombre de reports en ce qui a trait aux ventes de timbres et d'empreintes d'affranchissement et d'une réduction du nombre de paiements préalables des services par les clients pour 2008.
Mandats-poste en circulation	47	52	(5)	(8,5 %)	Principalement une réduction des dispositions relatives au taux de change pour les mandats-poste en dollar américain.
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an (note 13)	3	3	–	0,6 %	
Tranche à court terme du passif au titre des prestations constituées des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi (note 10)	–	32	(32)	(100,0 %)	Règlements des indemnités de cessation d'emploi versées aux employés membres de l'ACMPA.
<b>Total du passif à court terme</b>	<b>1 057</b>	<b>1 170</b>	<b>(113)</b>	<b>(9,7 %)</b>	
Dette à long terme (note 13)	55	58	(3)	(4,9 %)	Paiements dus à une tierce partie en décembre 2008 ayant été reclassés comme étant à court terme.
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (note 10)	2 513	2 247	266	11,8 %	Principalement attribuable à la charge de l'exercice en cours pour le régime complémentaire de retraite offert par Postes Canada, laquelle est partiellement compensée par les règlements de l'indemnité de cessation d'emploi versée aux employés membres de l'ACMPA.
Passif d'impôts futurs (note 8)	24	19	5	29,1 %	Principalement la déduction pour amortissement fiscal de Purolator pour l'année en cours en plus de l'amortissement.
Autres passifs à long terme	41	38	3	6,4 %	Principalement l'obligation de Purolator de racheter les obligations de l'employé.
<b>Total du passif</b>	<b>3 690</b>	<b>3 532</b>	<b>158</b>	<b>4,5 %</b>	
Part des actionnaires sans contrôle	22	19	3	19,8 %	Il s'agit des intérêts minoritaires sur le bénéfice net de Purolator.
Avoir du Canada	1 439	1 433	6	0,4 %	Principalement un bénéfice net consolidé de 54 millions de dollars compensé par le dividende de 47 millions de dollars payé au gouvernement du Canada.
<b>Total du passif et de l'avoir du Canada</b>	<b>5 151</b>	<b>4 984</b>	<b>167</b>	<b>3,3 %</b>	

## 8 Résultats d'exploitation

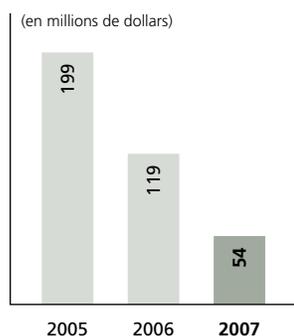
Examen détaillé de notre rendement financier en 2007

### 8.1 Tendances consolidées

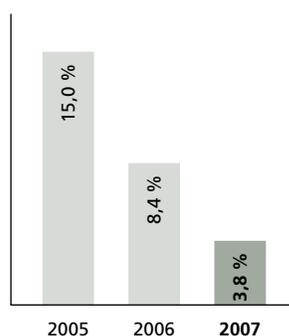
#### Bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices



#### Bénéfice net consolidé



#### Rendement de l'avoir



### 8.2 Résultats d'exploitation consolidés

#### État consolidé des résultats

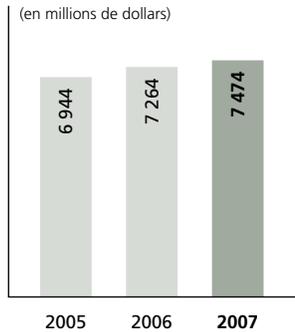
Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2007	2006	Changement	%
Produits d'exploitation	7 474	7 264	210	2,5 %
Charges d'exploitation	7 346	7 116	230	3,2 %
Bénéfice d'exploitation	128	148	(20)	(13,6 %)
Produits (charges) hors exploitation	32	18	14	72,9 %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	160	166	(6)	(4,1 %)
Charges d'impôts sur les bénéfices	102	44	58	128,4 %
Part des actionnaires sans contrôle	4	3	1	23,9 %
Bénéfice net	54	119	(65)	(54,3 %)
Rendement de l'avoir	3,8 %	8,4 %	(4,6 %)	

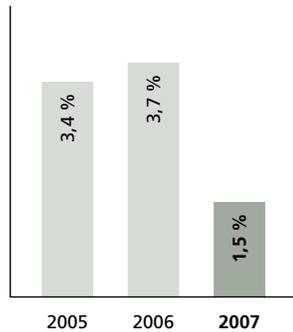
Le Groupe Postes Canada a enregistré un bénéfice net consolidé de 54 millions de dollars en 2007, ce qui représente une baisse de 65 millions de dollars par rapport à 2006. L'augmentation des charges a dépassé la croissance des produits d'exploitation, mais l'écart a été réduit au minimum grâce à un suivi continu et à la maîtrise des coûts. Par conséquent, nous avons été en mesure de maintenir la réduction du bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices à 6 millions de dollars. Les charges d'impôts sur les bénéfices ont augmenté de 58 millions de dollars en 2007.

## Produits d'exploitation consolidés

### Produits d'exploitation



### Croissance du volume



Les produits d'exploitation ont augmenté de 2,5 %, soit 210 millions de dollars, en 2007 par rapport à 2006. Cette augmentation est principalement attribuable à l'excellent rendement des produits Médiaposte et Xpresspost de Postes Canada et aux revenus de messagerie de Purolator. Les détails des produits d'exploitation sont présentés ci-après par secteur.

### Charges d'exploitation consolidées

En 2007, puisque nous avons accordé une attention prioritaire à la maîtrise des coûts et réalisé des économies au niveau de l'exploitation, nous avons été en mesure de limiter l'augmentation des charges à 3,2 % comparativement à 2006. Les détails des charges d'exploitation sont présentés ci-après par secteur.

### Produits (charges) hors exploitation consolidés

Les investissements et les autres sources de revenus ont augmenté de 13 millions de dollars en 2007 comparativement à 2006.

Les gains réalisés en raison de la cession d'immobilisations corporelles ont augmenté de 10 millions de dollars. Les deux propriétés mises à vendre à la fin de 2006 ont été vendues au cours de 2007, tel que prévu. D'ailleurs, le produit de la vente de ces biens immobiliers s'est chiffré à 8 millions de dollars.

Le produit de l'intérêt a augmenté de 1 million de dollars en raison des taux de rendement plus élevés par rapport au portefeuille à court terme. En moyenne, les soldes de caisse de fermeture étaient moins élevés (574 millions de dollars en 2007 par rapport à 604 millions de dollars en 2006), mais ils ont été plus que contrebalancés par des taux de rendement plus élevés (4,15 % en 2007 par rapport à 3,80 % en 2006). En raison de problèmes de liquidités sur le marché du papier commercial adossé à des actifs (PCAA) non bancaire, l'investissement dans le PCAA a diminué de 2 millions de dollars et a été classé en tant que titres illiquides.

### Charges d'impôts sur les bénéfices consolidées

Les charges d'impôts sur les bénéfices consolidées ont augmenté de 58 millions de dollars comparativement à 2006, principalement en raison de la baisse des taux d'imposition prévus par la loi sur les économies d'impôts futures enregistrées.

## 8.3 Résultats d'exploitation par secteur

En 2007, le rendement s'est amélioré dans tous les secteurs par rapport à 2006, sauf celui de Postes Canada, dont le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices a chuté de 21 millions de dollars.

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

(en millions de dollars)	2007	2006	Changement
Postes Canada	78	99	(21)
Purolator	84	69	15
Logistique	6	(1)	7
L'ensemble des autres secteurs	8	2	6
Intersectoriel et non réparti	(16)	(3)	(13)
Le Groupe Postes Canada	160	166	(6)

## 8.4 Secteur Postes Canada

La contribution du secteur Postes Canada aux résultats consolidés de 2007 s'élève à 78 millions de dollars à titre de bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices, ce qui représente une diminution de 21 millions de dollars par rapport à 2006. L'érosion des volumes du service Postes-lettres et la tension des coûts liés aux salaires, au transport et à la livraison du courrier dans les zones rurales ont contribué à cette baisse. Les résultats de postal sont inclus à compter du 31 octobre 2006, date à laquelle ses opérations ont été intégrées au secteur d'activité Courrier transactionnel.

### Postes Canada – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2007	2006	Changement	%
Produits d'exploitation	5 955	5 831	124	1,7 %
Charges d'exploitation	5 928	5 761	167	2,9 %
Bénéfice d'exploitation	27	70	(43)	(62,1 %)
Produits (charges) hors exploitation	51	29	22	74,8 %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	78	99	(21)	(21,9 %)

### Produits d'exploitation

Postes Canada a généré en 2007 des produits d'exploitation nets de 5 955 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 124 millions de dollars (1,7 %) par rapport à 2006. Cette hausse des produits d'exploitation provient principalement de majorations du revenu par article à l'échelle de tous les secteurs d'activité et d'une croissance de 4,4 % au niveau des volumes du secteur Marketing direct. Les volumes du secteur Courrier transactionnel ont chuté de 1,6 % en 2007, alors que les volumes du secteur Colis ont baissé de 0,7 % au cours de la même année.

La hausse des produits de 124 millions de dollars englobe une augmentation de 8 millions de dollars pour le secteur Courrier transactionnel, de 39 millions de dollars pour le secteur Colis et de 97 millions de dollars pour le secteur Marketing direct.

## Produits et volumes selon le secteur d'activité

	Produits				Volume			
	(en millions de dollars/pourcentage rajusté selon le nombre de jour de bourse)				(en millions d'articles/pourcentage rajusté selon le nombre de jour de bourse)			
	2007	2006	Changement	%	2007	2006	Changement	%
<b>Courrier transactionnel</b>								
Régime intérieur et courrier de départ	3 100	3 092	8	(0,2 %)	5 116	5 161	(45)	(1,3 %)
Courrier d'arrivée	114	114	0	0,1 %	290	310	(20)	(6,8 %)
Total du Courrier transactionnel	3 214	3 206	8	(0,2 %)	5 406	5 471	(65)	(1,6 %)
<b>Colis</b>								
Régime intérieur et courrier de départ	1 092	1 053	39	3,3 %	123	123	0	(0,2 %)
Courrier d'arrivée	134	134	0	(0,6 %)	51	51	0	(2,2 %)
Total du secteur Colis	1 226	1 187	39	2,9 %	174	174	0	(0,7 %)
<b>Marketing direct</b>								
Médiaposte avec adresse	621	583	38	6,1 %	1 525	1 470	55	3,3 %
Médiaposte sans adresse	376	339	37	10,3 %	3 940	3 722	218	5,4 %
Poste-publications <sup>MC</sup>	285	275	10	3,2 %	535	536	(1)	(0,4 %)
Autres	122	110	12	11,1 %	66	60	6	9,5 %
Total du Marketing direct	1 404	1 307	97	7,0 %	6 066	5 788	278	4,4 %
Autres revenus	111	131	(20)	(16,1 %)	–	–	–	–
Total	5 955	5 831	124	1,7 %	11 646	11 433	213	1,5 %

Ces hausses ont été partiellement contrebalancées par une baisse des produits de 20 millions de dollars au niveau des autres services.

### **Courrier transactionnel**

De façon générale, les produits générés par le secteur Courrier transactionnel en 2007 sont demeurés relativement stables comparativement à 2006, à 3 214 millions de dollars. La légère diminution des produits (0,2 %) a été causée par une réduction des volumes de 1,6 %, laquelle a été partiellement contrebalancée par une augmentation moyenne des tarifs de 1,3 %.

Les produits générés par le service Poste-lettres du régime intérieur ont augmenté de 26 millions de dollars (0,5 %) en 2007 comparativement à 2006. Les volumes ont connu une baisse de 0,9 %, mais celle-ci a été contrebalancée par des majorations tarifaires qui comprenaient une augmentation de 0,01 \$ du tarif-lettres de base. Parmi les facteurs ayant eu une incidence sur le volume, on retrouve la conversion d'un client important à un produit du secteur Marketing direct et une réduction de la demande dans le secteur public, laquelle est imputable au fait que les programmes gouvernementaux n'ont pas été mis en œuvre au même niveau que celui de 2006.

Les produits liés aux autres services du secteur Courrier transactionnel ont affiché une hausse de 3 millions de dollars, y compris 5 millions de dollars générés par le service postal, intégré à l'interne en novembre 2006. Cette augmentation a été partiellement contrebalancée par d'importantes activités ponctuelles (p. ex. recensement du Canada) qui n'ont pas été remplacées.

Les revenus liés au courrier international de départ ont diminué de 21 millions de dollars (11,5 %) comparativement à 2006. La baisse des volumes est partiellement imputable à la force du dollar canadien; en effet, aux yeux des clients commerciaux canadiens, l'entrée directe aux États-Unis s'avérait une occasion plus alléchante que le recours aux services d'expédition de Postes Canada.

Les produits provenant du courrier d'arrivée du régime international (recettes d'affranchissement postales recueillies par d'autres administrations postales puis partagées avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leur courrier au Canada) correspondaient exactement aux revenus de l'an dernier, soit de 114 millions de dollars. On a constaté une baisse des volumes, principalement pour les pays autres que les États-Unis. Les volumes de courrier en provenance des États-Unis ont augmenté puisque le cours élevé du dollar canadien a rendu l'expédition de courrier au Canada par l'intermédiaire du United States Postal Service (USPS) plus intéressante aux yeux des clients commerciaux que l'expédition transfrontalière ou l'utilisation exclusive de Postes Canada pour assurer la livraison du courrier. Une majoration tarifaire globale négociée dans l'entente bilatérale conclue entre la Société et USPS a également contribué à la stabilité des produits.

### Colis

Les produits provenant du secteur Colis se sont chiffrés à 1 226 millions de dollars en 2007, ce qui représente une augmentation de 39 millions de dollars (2,9 %) comparativement aux revenus de 2006.

Les colis du régime intérieur ont affiché une croissance de 41 millions de dollars, ou de 4,6%, par rapport à l'exercice précédent. Les volumes globaux de 2007 sont demeurés stables comparativement à 2006, ce qui a permis de renverser la tendance relative à l'érosion des volumes d'envois du régime intérieur que nous avons connue au cours des dernières années. La croissance des produits est principalement attribuable aux majorations tarifaires. Les volumes du service Xpresspost ont augmenté de 8,7 % en 2007, ce qui s'est traduit par une augmentation des produits de 33,5 millions de dollars d'un exercice à l'autre. Cette augmentation était principalement attribuable au nombre de clients à croissance élevée, surtout dans le domaine des ventes en ligne. Les volumes du service Colis standard ont diminué. Cette diminution est partiellement imputable à la conversion des clients au service Colis accélérés, dont les volumes ont augmenté.

Les produits associés aux envois de départ du régime international ont chuté de 2 millions de dollars, bien que l'on ait constaté une légère augmentation des volumes (0,1 %) par rapport à 2006. La remontée du dollar canadien a eu une incidence négative sur les activités du courrier de départ du Canada, y compris les pharmacies en ligne, qui ont connu une diminution continue.

Les produits du courrier d'arrivée du régime international sont demeurés les mêmes que 2006 (134 millions de dollars). Il y a également eu une baisse de volume de 2,2 %.

### Marketing direct

Les produits du secteur d'activité Marketing direct ont augmenté de 97 millions de dollars, ou de 7,0 %, par rapport à l'exercice précédent. Les volumes globaux ont connu une hausse de 4,4 %. La santé de l'économie canadienne, la valeur du publipostage et un excellent rendement au niveau des secteurs des télécommunications et de la vente au détail (moyennes et grandes entreprises) ont contribué à l'obtention de ce rendement.

Nos produits Médiaposte ont affiché une hausse de 75 millions de dollars, ou de 7,6 %, ce qui représente environ 80 % de la croissance de ce secteur d'activité. Les revenus du service Médiaposte avec adresse ont augmenté de 38 millions de dollars, ou de 6,1 %. On a également enregistré une croissance des volumes de 3,3 % d'un exercice à l'autre. La croissance enregistrée pour le service Médiaposte avec adresse était importante au niveau du secteur des télécommunications (lequel est hautement concurrentiel), du secteur de la vente au détail et des entreprises canadiennes en général. En ce qui a trait au secteur financier, nous avons connu un léger fléchissement au niveau de la croissance d'un exercice à l'autre par rapport à la croissance record enregistrée au cours de l'exercice précédent. Le service Médiaposte sans adresse a fait très bonne figure pour une deuxième année consécutive. En effet, il a généré des produits supplémentaires de 37 millions de dollars, ou de 10,3 %, comparativement à l'exercice précédent, ce qui représente une croissance des volumes de 5,4 %. Le service Médiaposte sans

adresse continue de surpasser le marché de la publicité imprimée sans adresse, un marché qui demeure habituellement stable. Tous les secteurs clés ont obtenu un bon rendement en 2007, y compris les secteurs de la vente au détail, des télécommunications et des finances, et ce, dans tous les segments de la clientèle.

Les produits du service Poste-publications ont augmenté de 10 millions de dollars, ou de 3,2 %, par rapport à l'exercice précédent. L'obtention de nouveaux clients (nouvelles publications) dans le secteur des télécommunications a contribué à cette croissance. Postes Canada a continué d'appuyer l'industrie de l'édition grâce à des initiatives de réduction des coûts, à l'accroissement des activités commerciales et à sa participation au Programme d'aide aux publications du ministère du Patrimoine canadien.

### Autres produits

Les autres produits ont diminué de 20 millions de dollars en 2007, ou de 16,1 %, comparativement à 2006. La hausse du dollar canadien et les fluctuations des autres devises ont entraîné une perte sur devises de 8 millions de dollars provenant de règlements avec des administrations postales étrangères (comparativement à un gain sur devises de 6 millions de dollars réalisé en 2006). Les revenus des produits philatéliques (timbres de collection) ont diminué en raison du nombre moins important d'émissions de timbres.

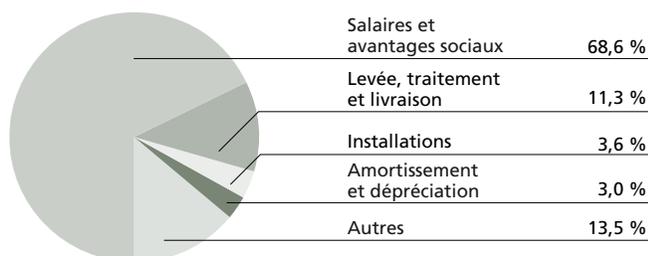
### Charges d'exploitation

En 2007, les charges d'exploitation du secteur Postes Canada se sont chiffrées à 5 928 millions de dollars, soit une augmentation de 167 millions de dollars, ou de 2,9 %, par rapport à l'exercice précédent.

(en millions de dollars)	Augmentation (diminution)			
	2007	2006	Changement	%
Salaires	3 221	3 089	132	4,3 %
Avantages sociaux	843	885	(42)	(4,7 %)
Total des salaires et des avantages sociaux	4 064	3 974	90	2,3 %
Levée, traitement et livraison	671	597	74	12,4 %
Installations	213	206	7	3,2 %
Amortissement et dépréciation	180	183	(3)	(1,6 %)
Autres	800	801	(1)	(0,1 %)
Total	5 928	5 761	167	2,9 %

Le tableau suivant montre la répartition des coûts, exprimés en pourcentage du total des coûts d'exploitation. Les coûts liés aux salaires et aux avantages sociaux représentent 68,6 % du total des coûts d'exploitation, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre de nos activités.

### Charges d'exploitation – 2007



Charges d'exploitation	2007	2006	2005
Salaires et avantages sociaux	68,6 %	68,9 %	68,1 %
Levée, traitement et livraison	11,3 %	10,4 %	10,4 %
Installations	3,6 %	3,6 %	4,0 %
Amortissement et dépréciation	3,0 %	3,2 %	3,5 %
Autres	13,5 %	13,9 %	14,0 %

### Salaires

En 2007, les charges au titre des salaires ont augmenté de 132 millions de dollars, soit 4,3 %, par rapport à 2006. La partie la plus importante de cette augmentation était attribuable à des augmentations des salaires. L'ajout de 200 000 nouveaux points de remise, les exigences supplémentaires pour le soutien des itinéraires de facteur ainsi qu'une croissance de 5,4 % de notre produit Médiaposte sans adresse ont exercé une pression supplémentaire sur nos coûts liés au réseau de livraison. Les salaires des nouveaux superviseurs embauchés en 2006, des niveaux d'absentéisme plus élevés et des coûts additionnels liés à la main-d'œuvre découlant de la directive relative au courrier en milieu rural ont également contribué à l'augmentation des coûts. Cette augmentation des charges a été en partie compensée par des améliorations de la productivité au sein des opérations.

### Avantages sociaux

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2007	2006	Changement	%
Avantages sociaux des employés actifs	415	395	20	5,0 %
Prestations de soins de santé des retraités	258	253	5	2,0 %
Prestations de retraite	186	310	(124)	(39,9 %)
Financement transitoire	(106)	(162)	56	34,2 %
Intérêts sur les actifs réservés	(17)	(20)	3	17,1 %
Autres	107	109	(2)	(1,5 %)
Charges nettes au titre des avantages sociaux	843	885	(42)	(4,7 %)

Les charges au titre des avantages sociaux ont diminué de 42 millions de dollars, soit 4,7 %, comparativement à 2006.

Les charges de retraite ont diminué de 124 millions de dollars, en raison principalement d'une augmentation du taux d'actualisation de 5,1 % en 2005 à 5,3 % en 2006 et d'une augmentation du rendement des avoirs de retraite, ce qui fait qu'aucun amortissement des pertes actuarielles n'a été nécessaire pour notre régime de retraite en 2007. Cette diminution a été partiellement compensée par une réduction de 56 millions de dollars de l'appui transitoire provenant du gouvernement du Canada. Comme l'explique la *note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 92*, un appui transitoire décroissant est fourni afin d'aider la Société à couvrir les coûts marginaux résultant de l'établissement du régime de retraite de la Société canadienne des postes et des avantages complémentaires connexes.

Les revenus réalisés sur le portefeuille de titres réservés, qui sont consignés dans les charges au titre des avantages sociaux, ont diminué de 3 millions de dollars en 2007 par rapport à 2006. Au cours de l'exercice, les revenus ont augmenté de 3 millions de dollars, en raison de taux de rendement plus élevés (4,6 % en 2007 contre 3,7 % en 2006) et des valeurs plus élevées des portefeuilles, principalement à cause de l'appui transitoire. Cependant, en raison de problèmes de liquidités sur le marché du papier commercial adossé à des actifs (PCAA) non bancaire, la valeur de notre investissement dans le PCAA a diminué de 6 millions de dollars. Le taux de rendement après le rajustement était de 3,5 %.

### Levée, traitement et livraison

Les charges liées aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance ont augmenté de 74 millions de dollars en 2007 par rapport à 2006. Les frais de transport ont augmenté de 44 millions de dollars, en raison principalement des volumes supplémentaires de courrier transportés par avion et des pressions inflationnistes exercées sur les tarifs contractuels et le coût du carburant. L'augmentation du nombre de points de remise, l'embauche d'adjoints rémunérés pour accompagner les employés représentés par le STTP – FFRS sur leur itinéraire, ainsi que la rémunération selon les conditions économiques en Alberta ont contribué à l'augmentation de 23 millions de dollars des coûts contractuels liés aux services de courrier en milieu rural.

### Installations

Les charges liées aux installations ont augmenté de 7 millions de dollars pour passer à 213 millions de dollars, en raison principalement d'augmentations du loyer contractuel et des coûts des services publics.

### Amortissement et dépréciation

Les charges d'amortissement et de dépréciation ont diminué de 3 millions de dollars, ou de 1,6 %, par rapport à 2006. L'amortissement des immobilisations corporelles a diminué de 12 millions de dollars, en conséquence du bien logiciel SAP, qui a été entièrement amorti en 2006. Cette situation a été partiellement compensée par des pertes de valeur liées aux

contrats des clients postel (5 millions de dollars), à l'écart d'acquisition de postel (3 millions de dollars), ainsi qu'à l'amortissement des contrats et relations clients (1 million de dollars).

### Autres dépenses

Le total des autres dépenses, qui comprennent les technologies de l'information, l'administration, les règlements avec les administrations postales étrangères, la vente au détail et les autres coûts, est resté stable en 2007 par rapport à 2006.

## 8.5 Secteur Purolator

La contribution du secteur Purolator au bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices de 2007 s'est élevée à 84 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 15 millions de dollars par rapport à 2006.

### Purolator – Résumé

(en millions de dollars)	Augmentation (diminution)			
	2007	2006	Changement	%
Produits d'exploitation	1 448	1 347	101	7,1 %
Charges d'exploitation	1 360	1 275	85	6,7 %
Bénéfice d'exploitation	88	72	16	22,2 %
Produits (charges) hors exploitation	(4)	(3)	(1)	(46,6 %)
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	84	69	15	21,0 %

### Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation de Purolator ont augmenté de 101 millions de dollars, soit 7,1 %, par rapport à 2006.

Cette croissance était principalement attribuable aux augmentations des revenus moyens par envoi dans tous les secteurs d'activité. Les services en pleine expansion, Purolator Freight et Purolator É.-U.<sup>MC</sup>, ont continué à stimuler la croissance des volumes à un taux de croissance à deux chiffres. Les niveaux de service solides de Purolator continuent à attirer des volumes du fret aérien et ces revenus générés par le fret aérien ont également affiché un taux de croissance à deux chiffres.

L'excellent rendement lié aux produits de 2007 reflète le service de choix que représente la marque Purolator. Les volumes globaux ont augmenté de 1,5 %. Grâce aux améliorations continues apportées aux délais de livraison par avion et de surface, les clients satisfaits continuent à appuyer la croissance de Purolator.

### Charges d'exploitation

En 2007, les charges d'exploitation ont augmenté de 85 millions de dollars, soit 6,7 % par rapport à 2006. Les pressions sur les coûts étaient très importantes. Les coûts liés aux salaires et aux avantages sociaux ont augmenté de 5,0 % et les coûts d'exploitation variables ont augmenté de 10,1 %. Les prix du carburant ont continué à augmenter et l'effet d'entraînement de l'économie canadienne de l'Ouest en plein essor sur la dotation locale et l'équilibre du réseau sont restés des défis qui ont demandé beaucoup d'efforts de la part de la Direction. Alors que les services en pleine expansion, Purolator Freight et Purolator É.-U.,

continuent à enregistrer un taux de croissance à deux chiffres, les charges ont également augmenté avec le renforcement de l'infrastructure et du réseau. Les investissements de capitaux importants de l'initiative « Purolator 2010 » effectués au cours des dernières années dans l'infrastructure, les systèmes et le personnel ont permis la forte croissance de Purolator, tout en entraînant des augmentations des charges au titre de l'amortissement, des technologies de l'information et de la formation. Ces augmentations ont été en partie compensées par une diminution de 7,8 % des coûts de gestion et des coûts discrétionnaires.

## 8.6 Secteur Logistique

Le secteur Logistique comprend les résultats financiers consolidés de SCI Logistique. Les résultats d'Intelcom sont inclus jusqu'au 9 janvier 2007, soit la date d'effet de la cession de la coentreprise.

### Secteur Logistique – Résumé

(en millions de dollars)	Augmentation (diminution)			
	2007	2006	Changement	%
Produits d'exploitation	146	134	12	8,3 %
Charges d'exploitation	140	136	4	2,6 %
Bénéfice d'exploitation	6	(2)	8	392,7 %
Produits (charges) hors exploitation	0	1	(1)	(35,2 %)
Bénéfice (perte) avant charge d'impôts sur les bénéfices	6	(1)	7	992,6 %

### Bénéfice par entité

Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices par entité (en millions de dollars)	Augmentation (diminution)		
	2007	2006	Changement
SCI Logistique	8	(1)	9
Autres	(2)	0	(2)
Total pour le secteur	6	(1)	7

### SCI Logistique

Le rendement financier de SCI Logistique s'est nettement amélioré en 2007, son bénéfice net avant charge d'impôts sur les bénéfices s'élevant à 8 millions de dollars, soit une augmentation de 9 millions de dollars par rapport à 2006.

Les produits d'exploitation ont augmenté de 23 millions de dollars, en raison principalement de l'ajout des revenus du Groupe AMG, dont l'acquisition a eu lieu en mars 2007. En 2007, les 47 % des produits de SCI Logistique provenaient de son client le plus important. Cela représente une diminution de 18 % par rapport à 2006.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 14 millions de dollars en 2007 par rapport à 2006. Cette augmentation était principalement imputable à l'ajout des coûts résultant de l'acquisition du Groupe AMG, compensés en partie par une diminution des coûts de restructuration.

En 2006, SCI Logistique a renouvelé sa convention de prestation de services logistiques avec son plus gros client, laquelle se prolongera jusqu'en 2010. De pair avec le renouvellement de la convention, le client a demandé d'importantes réductions tarifaires. En réponse à cette demande, SCI Logistique a accepté de réduire le service et les marges, ce qui comprend une modification des niveaux de service, une rationalisation des installations et une réduction des services de soutien à l'entreprise. L'entreprise a entamé un programme de réorganisation en 2006, qui s'est poursuivi en 2007. Le coût total du programme de réorganisation se chiffre à 3 millions de dollars pour 2007 par rapport à 10 millions en 2006. Le client convient de payer ces coûts en échange d'une réduction des coûts permanents et du plafonnement de la marge. À la lumière des directives de constatation des produits, le paiement est amorti sur la période de renouvellement de la convention, soit jusqu'en 2010, tandis que les charges sont enregistrées au moment où elles sont engagées.

#### Intelcom

Les résultats de 2006 comprennent les produits d'exploitation de 11 millions de dollars et les charges d'exploitation de 11 millions de dollars.

### 8.7 L'ensemble des autres secteurs

L'ensemble des autres secteurs comprend les résultats financiers d'Innovaposte et de PCIL. Les résultats de postel sont inclus jusqu'au 31 octobre 2006, date à laquelle ses opérations ont été intégrées au secteur Postes Canada et à Innovaposte.

#### L'ensemble des autres secteurs – Résumé

(en millions de dollars)	Augmentation (diminution)			
	2007	2006	Changement	%
Produits d'exploitation	175	177	(2)	(1,4 %)
Charges d'exploitation	168	173	(5)	(3,0 %)
Bénéfice d'exploitation	7	4	3	85,4 %
Produits (charges) hors exploitation	1	(2)	3	142,1 %
Bénéfice (perte) avant charge d'impôts sur les bénéfices	8	2	6	427,9 %

#### Bénéfice par entité

Augmentation (diminution)

Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices par entité (en millions de dollars)	2007	2006	Changement
Innovaposte (à 51 %)	17	18	(1)
PCIL	(9)	0	(9)
postel	0	(16)	16
Total pour le segment	8	2	6

#### PCIL

Les résultats de PCIL en 2007 comprennent une provision de 7,4 millions de dollars afin de refléter l'entente conclue avec le gouvernement des Antilles néerlandaises pour mettre fin à l'entente de concession en 2008. À la suite du transfert des actions de NPNA au gouvernement des Antilles néerlandaises, la dissolution de PCIL devrait avoir lieu en 2008. Consulter la section 2.9 – L'ensemble des autres secteurs – Postes Canada internationale limitée à la page 45.

#### postel

Les résultats de postel après le 31 octobre 2006 sont intégrés à ceux du secteur Postes Canada et d'Innovaposte.

## 9 Principales estimations comptables et évolution des politiques comptables

*Examen des principales estimations comptables et des changements de politiques comptables en 2007 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 92. La préparation des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada exige de la Direction qu'elle fasse des estimations et qu'elle établisse des hypothèses qui influent sur le montant déclaré des actifs et des passifs, des produits et des charges, de même que sur la divulgation des éléments d'actif et de passif éventuels. Les résultats réels pourraient être différents de ces estimations.

Les principales estimations comptables décrites dans cette section nous obligent à porter des jugements assez complexes et subjectifs sur des éléments qui sont fondamentalement incertains ou dans des cas où il est probable que des montants nettement différents soient signalés dans différentes circonstances ou en présence d'hypothèses différentes. Le Comité de vérification du Conseil d'administration de Postes Canada a examiné l'information présentée dans la section qui suit.

## Immobilisations

Les immobilisations, qui comprennent les immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée de vie utile limitée, sont amorties sur leur durée de vie utile. La vie utile établie est fonction des estimations de la Direction en ce qui a trait aux périodes de service des immobilisations. Elles sont précisées à la *note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 92*. La vie utile des immobilisations est examinée périodiquement pour veiller à ce qu'elle soit toujours pertinente. En raison de la longue durée de vie de nombreux éléments d'actif, des changements aux estimations utilisées occasionneraient des écarts importants dans les valeurs comptables, ce qui pourrait avoir une incidence matérielle sur les états financiers consolidés.

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

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

## Écart d'acquisition

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

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

## Passif éventuel

Les frais imprévus sont consignés au titre du passif éventuel, lorsqu'il est probable qu'un passif a été engagé et que le montant de la perte fait l'objet d'une estimation raisonnable. La divulgation est requise lorsque le montant de la perte n'est pas prévisible ou lorsqu'il y a une possibilité raisonnable que la perte ultime dépassera la provision comptabilisée. Les éléments de passif éventuel sont souvent réglés sur de longues périodes. D'autres renseignements sur le passif éventuel de la Société sont fournis dans la *note 16 afférente aux états financiers consolidés à la page 115*.

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

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

Le Groupe Postes Canada finance des régimes qui fournissent des prestations de retraite et d'autres avantages complémentaires à la 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 comme les taux d'actualisation, le taux de rendement à long terme attendu sur les actifs du régime, les taux tendanciels des coûts des soins de santé, les augmentations salariales prévues, l'âge de la retraite, les taux de mortalité et les taux de cessation d'emploi. 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.

Les hypothèses du Groupe liées au taux d'actualisation, qui sont établies annuellement à la date de l'évaluation, sont utilisées pour déterminer la valeur actuelle des obligations en matière d'avantages sociaux prévues à la fin de l'année 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 est 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.

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.

Le taux d'augmentation de la rémunération est une autre hypothèse importante à considérer dans l'évaluation des obligations des prestations acquises pour les régimes de prestations de retraite et certains des autres régimes d'avantages sociaux qui ne sont pas liés aux prestations de retraite. Les hypothèses à court terme relatives aux augmentations salariales prévues sont comme celles indiquées dans les conventions collectives actives en vigueur; autrement, une hypothèse de 3 % est utilisée. L'hypothèse en ce qui concerne les augmentations salariales à long terme est aussi de 3 %.

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 %.

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.

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 reconnues et les éléments de passif comptabilisés dans les périodes ultérieures. Les avantages sociaux futurs, exception faite des avantages postérieurs à l'emploi, sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière du groupe d'employés actifs couverts par le régime seulement dans la mesure où les gains et les pertes actuariels nets non reconnus sont supérieurs à 10 % du montant le plus élevé des obligations des prestations constatées et de la valeur liée au marché des actifs au début de l'exercice. Les gains ou les pertes qui surgissent à la date d'évaluation des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi sont amortis sur la durée moyenne des obligations respectives sans l'utilisation de la limite de 10 %.

Dans la note 10 afférente aux états financiers consolidés à la page 106, 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 des prestations par rapport à ceux prévus et reconnus 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 reconnus dans les états financiers consolidés.

Les obligations 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 des prestations plus élevée et à une situation de capitalisation plus faible. De même, un mauvais rendement de la caisse de retraite se traduit par une juste valeur des actifs plus faible et une situation de capitalisation plus faible. Dans les deux cas, les contributions financières aux régimes d'avantages sociaux financés sont touchées.

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

(en millions de dollars)	Changement d'hypothèse	
	Augmentation	Diminution
Changement du taux d'actualisation de 10 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux retraites	(12)	21
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations constituées liées aux retraites	(210)	215
Changement du rendement prévu sur les actifs des régimes de 25 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux retraites	(33)	33

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 10 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux soins de santé	(6)	7
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations constituées liées aux soins de santé	(44)	45
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	102	(77)
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations constituées liées aux soins de santé	532	(408)

De plus amples renseignements sur nos charges et nos obligations annuelles sont donnés à la note 10 afférente aux états financiers consolidés à la page 106.

## 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 problèmes fiscaux prévus selon les estimations des impôts supplémentaires qui devront probablement être payés. Lorsque le résultat d'impôt final de ces problèmes est différent des montants qui étaient initialement comptabilisés, ces différences auront une incidence sur l'impôt sur les bénéfiques et les charges fiscales estimatives futures dans la période au cours de laquelle cette détermination est effectuée.

L'actif et le passif liés à l'impôt futur sont composés d'écarts temporaires entre la valeur comptable et l'assiette de l'impôt de l'actif et du passif ainsi que le report en aval de pertes fiscales. Le moment de la contre-passation des écarts temporaires est estimé et le taux d'impôt adopté substantiellement pour la période de contre-passation est appliqué à l'écart temporaire. Les valeurs comptables de l'actif et du passif sont en fonction des montants inscrits dans les états financiers et sont, par conséquent, assujetties aux estimations comptables qui sont inhérentes dans ces soldes. La Société a des écarts temporaires déductibles importants; toutefois, l'actif lié à l'impôt futur a seulement été consigné dans la mesure où il est plus probable qu'autrement d'être réalisé. Les écarts temporaires déductibles qui ne devraient pas être inversés se rapportent surtout aux prestations constituées d'avantages complémentaires à la retraite et postérieures à l'emploi cumulés. Voir la note 8 afférente aux états financiers consolidés à la page 103.

L'assiette de l'impôt de l'actif et du passif ainsi que le report en aval des pertes fiscales sont en fonction des lois, des règlements et des définitions relatives à l'impôt applicables, qui sont tous sujets à interprétation. Les hypothèses sur lesquelles repose la composition de l'actif et du passif liés à l'impôt futur comprennent les attentes relatives aux résultats d'exploitation futurs et le moment de la contre-passation des écarts temporaires déductibles et des écarts temporaires imposables. Ces hypothèses agissent aussi sur la classification entre les impôts sur les bénéfiques recouvrables et l'actif lié à l'impôt futur. La composition de l'actif et du passif de l'impôt futur pourrait raisonnablement changer de période en période en raison de l'importance de ces incertitudes.

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

## 9.2 Évolution des politiques comptables

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

### Modifications comptables pour l'exercice en cours

#### ***Instruments financiers – comptabilisation et évaluation, couvertures et résultat étendu***

La Société a adopté les nouvelles normes de comptabilité se rapportant aux instruments financiers : i) *Instruments financiers – comptabilisation et évaluation*; ii) *Couvertures*; iii) *Résultat étendu*, qui sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

En vertu des nouvelles normes, tous les instruments financiers, y compris les dérivés, doivent être portés au bilan d'une entreprise et évalués à la juste valeur ou, dans les cas rares où la juste valeur n'est pas considérée comme la plus pertinente, au coût ou au coût après amortissement.

Les normes précisent également les cas où les gains et les pertes résultant de changements au niveau des justes valeurs doivent être constatés dans l'état des résultats (autre résultat étendu indique un nouvel emplacement pour consigner de manière temporaire de tels gains et pertes dans les états financiers).

La comptabilité de couverture est optionnelle, et certains instruments financiers peuvent être reconnus en tant que couverture dans des circonstances particulières.

La Société a établi le traitement comptable qui convient le mieux à ses instruments financiers selon les normes susmentionnées et a déterminé les effets sur les soldes d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2007. Les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés ont été désignés comme étant des titres détenus à des fins de transaction au 1<sup>er</sup> janvier 2007. Les achats futurs de tels placements seront désignés comme étant des titres détenus à des fins de transaction, à moins d'indication contraire sur la constatation initiale.

L'ajustement pour refléter la valeur comptable d'ouverture des instruments financiers détenus à des fins de transaction à leur juste valeur n'a pas eu d'incidence importante sur les états financiers consolidés. L'application de la méthode de détermination de l'intérêt réel pour calculer le coût amorti d'autres actifs financiers, y compris les prêts et les comptes à recevoir, ainsi que les passifs financiers, n'a pas eu d'incidence importante sur les états financiers consolidés. À la suite d'un examen des conventions importantes, il n'y avait pas d'instruments financiers qui étaient des dérivés, ou qui contenaient des dérivés incorporés nécessitant une bifurcation.

Les montants inscrits dans les autres résultats étendus dans ces états financiers consolidés comprennent le redressement de conversion de devises étrangères.

### Modifications comptables

La Société a adopté les recommandations révisées du chapitre 1506, *Modifications comptables*, qui ont pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Selon les recommandations révisées, des changements volontaires de méthodes comptables ne sont permis que s'ils donnent lieu à des états financiers qui fournissent de l'information fiable et plus pertinente. Les changements de méthodes comptables sont appliqués rétropectivement à moins qu'il ne soit impraticable de le faire, ou dans les cas où les changements de méthodes comptables découlent d'une application initiale d'une source principale des PCGR, conformément aux dispositions transitoires précises en vertu de la nouvelle exigence. De nouveaux renseignements doivent être fournis en ce qui a trait aux changements de méthodes comptables, aux changements d'estimations comptables et aux corrections d'erreurs.

### Modifications comptables pour l'exercice à venir

#### Mise en œuvre en 2008

#### ***Informations à fournir concernant le capital***

En décembre 2006, l'ICCA a publié une nouvelle norme comptable, chapitre 1535, *Informations à fournir concernant le capital*, visant la convergence avec les modifications récentes de la norme internationale d'information financière IAS 1, *Présentation des états financiers*. Cette nouvelle norme sera en vigueur pour les exercices financiers ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2007, bien que son adoption anticipée soit permise. Le chapitre 1535 exige que l'entité fournisse de l'information sur ses objectifs, politiques et procédés de gestion du capital ainsi que des données quantitatives concernant ce que l'entité considère être son capital et qu'elle indique si elle s'est confor-mée aux exigences en matière de capital auxquelles elle est soumise en vertu de règles extérieures.

### **Instrument financiers – informations à fournir et présentation**

En décembre 2006, l'ICCA a publié une nouvelle norme comptable sur les informations à fournir au sujet des instruments financiers. Le chapitre 3862, *Instrument financiers – informations à fournir*, améliore les obligations d'information contenues dans le chapitre existant 3861, *Instrument financiers – informations à fournir et présentation*, et converge avec la norme internationale d'information financière IFRS 7, *Instrument financiers : informations à fournir*. Le chapitre 3862 doit être mis en œuvre dans le premier exercice financier ouvert à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2007, bien qu'une adoption anticipée soit permise.

Comme le chapitre 3861, le chapitre 3862 s'appuie sur le principe fondamental selon lequel les entités doivent fournir dans leurs états financiers des informations permettant aux utilisateurs d'apprécier l'importance des instruments financiers par rapport à la situation et à la performance financière de l'entité. Toutefois, dans le chapitre 3862, on accorde une importance accrue à la fourniture d'informations sur les risques associés aux instruments financiers comptabilisés et non comptabilisés et la façon dont ces risques sont gérés.

En même temps que le chapitre 3862, le Conseil des normes comptables (CNC) de l'ICCA a publié le chapitre 3863, *Instrument financiers – présentation*, qui reprend sans modification les règles de présentation énoncées au chapitre 3861 et qui doivent être appliquées au même moment que le chapitre 3862 est adopté.

### **Convergence avec les normes internationales d'information financière**

Au début de 2006, le CNC a ratifié un plan stratégique qui fera en sorte que les PCGR du Canada, utilisés par les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes, seront alignés progressivement sur les normes de présentation de l'information financière internationales. Le Conseil des normes comptables devrait respecter ses objectifs pour la date de transition du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Le Groupe Postes Canada a entamé son exercice initial sur la portée, en vue de la conversion; cependant, à la date des présents états financiers consolidés, il est trop tôt pour évaluer les retombées de cette initiative, le cas échéant, sur la Société en ce moment.

## **10 Aperçu pour 2008** *Nos perspectives pour 2008*

### **10.1 Contexte d'exploitation actuel**

Le climat économique est incertain et le risque de ralentissement de notre économie pourrait avoir une incidence négative sur nos produits d'exploitation. L'inflation demeurant modérée, il n'y aura pas d'augmentation du tarif-lettres de base en 2008. De plus, on observe une croissance continue de plus de 200 000 nouvelles adresses chaque année. Nous avons augmenté nos dépenses d'investissement puisque nous entamons notre parcours de modernisation. En raison de ses marges étroites, la Société doit être très vigilante quant au contrôle de ses coûts discrétionnaires et au repérage d'efficacité opérationnelles innovantes. Postes Canada reste persuadée qu'avec l'accent mis par la Direction sur le contrôle des coûts, le lancement de nouveaux produits et services appréciés de nos clients ainsi que la mise en place des améliorations de l'organisation qui résulteront de notre investissement dans la poste moderne nous positionneront de manière solide pour l'avenir.

### **10.2 Prévisions économiques**

Par le passé, la demande que nous avons connue pour nos services provenait en grande partie de la condition globale de l'économie canadienne. L'affaiblissement de l'économie aux États-Unis et la force du dollar canadien devraient avoir une incidence défavorable sur l'économie du Canada en 2008. La croissance du PIB réel devrait augmenter faiblement (1,8 %) et devrait atteindre une moyenne d'environ 2,7 % par année au cours des quelques prochaines années. L'inflation se modérera juste en dessous de 2 % en 2008 et sera en moyenne de 2 % au cours des quatre prochaines années. Les prévisions indiquent que les prix de l'énergie demeureront élevés et instables, ce qui mènera à la mise en place de suppléments pour carburant dans la mesure du possible afin de contrebalancer l'incidence des coûts élevés du carburant.

La croissance de l'établissement des ménages devrait demeurer relativement importante au cours des prochaines années, mais il est prévu qu'elle commencera à diminuer après 2010, à mesure que la croissance de la population diminue. Cela se traduira par une diminution de la croissance des points de remise (PDR), étant donné que les ménages représentent plus de 90 % des PDR.

La hausse du dollar canadien a eu une incidence défavorable sur l'ensemble des revenus internationaux de Postes Canada; cette incidence pourrait être plus grave en 2008 si le dollar canadien se maintient, comme on le prévoit, près du même niveau que le dollar américain. L'industrie canadienne de la logistique ressent également les effets négatifs de la valeur élevée du dollar, puisque la livraison manufacturière à destination des États-Unis n'augmente pas, tandis que des importations moins chères remplacent certains produits d'origine locale. L'augmentation des achats effectués en ligne à des fournisseurs américains a été une retombée positive de la hausse du dollar canadien. Postes Canada a constaté une augmentation des livraisons de colis en provenance des États-Unis et à destination du Canada, puisque les consommateurs canadiens essaient de profiter des prix plus bas aux États-Unis.

Le Canada a également été touché par la crise financière dans le domaine des prêts hypothécaires à risque et les suites de cette crise ont également eu une incidence négative sur certains des placements à court terme réalisés par la Société. Les problèmes de liquidités à court terme ont également augmenté le risque associé aux obligations de sociétés. De plus, l'écart entre les obligations d'État et les obligations de sociétés s'est creusé. Cet écart profite à Postes Canada, puisque le rendement des obligations de sociétés améliore la solvabilité du régime de retraite de la Société. Néanmoins, il se peut qu'une récession aux États-Unis entraîne une réduction des taux d'intérêt à long terme.

### Prévisions économiques

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Données économiques (variation en %)</b>					
Produit intérieur brut en dollars constants	1,8	2,7	2,8	2,8	2,7
Demande intérieure finale en dollars constants	3,2	3,0	3,1	3,2	2,9
Inflation (Indice des prix à la consommation)	1,8	2,2	2,1	2,0	2,2
Taux d'intérêt préférentiel (%)	5,6	6,0	6,3	6,3	6,3
<b>Données démographiques (variation en %)</b>					
Population totale	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8
Ménages	1,5	1,5	1,4	1,3	1,3

Sources :

Les prévisions économiques sont fondées sur les données de Statistique Canada, le document *December 2007 Canadian Outlook* du Conference Board du Canada et les prévisions macro-économiques de Global Insight (décembre 2007). Les prévisions des grandes banques ont également servi pour les deux premiers exercices des prévisions économiques. Les indicateurs démographiques sont fondés sur des données réelles provenant de Statistique Canada et des prévisions de Global Insight et de Postes Canada.

## 10.3 Secteur Postes Canada

En plus des facteurs économiques généraux, nos prévisions tiennent compte du fait que la concurrence, déjà puissante, se renforcera dans tous nos secteurs d'activité alors que nous et nos concurrents mettons à contribution les forces de la technologie, de la mondialisation et de l'autonomisation des clients.

### Courrier transactionnel

La concurrence dans le secteur d'activité Courrier transactionnel a été plus évidente en 2007, comme en témoigne la diminution du volume de courrier traitable. Une baisse légère et continue est prévue pour 2008, puisque les expéditeurs continuent d'adopter des solutions électroniques et que les entreprises recherchent des manières de réduire les coûts grâce au regroupement du courrier.

Le service Poste-lettres demeure un élément important de la gamme d'options mises à la disposition du marché et du secteur des communications. À l'heure où les entreprises étoffent leur gamme de solutions de communications pour leurs propres clients, les services complémentaires de Postes Canada, le service Poste-lettres associé au service postal et aux autres services de livraison électronique, ainsi que les services de gestion de documents IntelliFlot gagnent en valeur et en pertinence.

Augmenter notre lien avec les Canadiens est central à notre capacité à servir les entreprises canadiennes. Dans les années à venir, nous avons l'intention de continuer à étendre nos services électroniques en permettant aux Canadiens de choisir la manière dont ils souhaitent recevoir leur courrier.

### Colis

Nous prévoyons maintenir notre objectif stratégique afin d'améliorer l'expérience du client et d'augmenter la rentabilité grâce à l'attention que nous portons à la modernisation de notre infrastructure, au maintien de la réduction des coûts et au renforcement de notre intégration avec les clients comme avec les consommateurs.

Le suivi « en temps quasi réel » est à la base de la visibilité sur ce marché. Des plans sont en place en vue d'améliorer la rapidité de nos activités de balayage, ce qui nous permettrait d'égaliser nos concurrents et de répondre aux attentes des clients lorsqu'ils utilisent nos produits et services. Nous avons l'intention de mettre à l'essai des terminaux de données portatifs (TDP) modernes, légers et sans fil pour notre vaste réseau de facteurs. Ces TDP donneraient une confirmation de livraison en temps quasi réel pour les petits paquets.

La clé de la croissance de nos volumes et de la croissance des revenus rentables est notre leadership dans le segment entreprise-à-consommateur, qui est en pleine expansion. L'attention que nous accordons à l'élaboration de solutions visant à maintenir et à accroître notre part dans ces segments préparera notre réussite future. Des plans sont en place afin de favoriser l'intégration non seulement avec l'expéditeur, mais également avec le destinataire. L'élaboration d'outils, de produits et de services améliorés en vue de renforcer notre relation avec les deux extrémités du marché de la logistique devrait être appuyée par des activités de marketing clés et par des méthodes de travail modernes.

Les interfaces améliorées pour la communication des données et les options telles que les préférences de livraison, les options de ramassage élargies et le paiement anticipé des envois CR et des droits de douane font partie des caractéristiques qui offriront une expérience à valeur ajoutée avec Postes Canada. Conjointement avec l'Agence des services frontaliers du Canada, nos services de colis du régime international ont pour objectif d'améliorer la visibilité des articles en perfectionnant les activités de balayage et en mettant en place des procédés de dédouanement plus rapides. Puisque l'on prévoit que le dollar canadien restera fort et que notre part est relativement faible, notre stratégie consiste à utiliser Le Groupe Postes Canada afin de fournir un service de bout en bout simple, fiable et complet grâce à l'intégration avec le service Libres-frontières<sup>MC</sup>, un service facilitant le magasinage en ligne chez des détaillants basés aux États-Unis, Purolator et SCI Logistique.

### Marketing direct

Nous anticipons une croissance continue pour le secteur d'activité Marketing direct en 2008. Nous sommes d'avis que nos produits Médiaposte de base sont bien placés pour enregistrer une croissance dans un contexte où les commercialistes s'attendent à un caractère mesurable, à un rendement du capital investi élevé et à des communications encore plus personnalisées pour leur bassin de clientèle. En 2007, une économie florissante, une transition progressive vers une combinaison de médias favorisant le marketing direct et la mise en œuvre de nos plans pour que « Postes Canada soit reconnue comme le principal fournisseur de services de marketing direct efficace et éprouvé au Canada » ont toutes contribué à une croissance générale solide des revenus de 7,0 %. Cette croissance, réalisée au sein du marché général de la publicité (dont la croissance a été de 4 % environ) indique clairement qu'il existe des possibilités de croissance.

En 2008, nous nous efforcerons de continuer à générer une croissance sans pareille au sein de l'industrie, en montrant à nos principaux clients les retombées et l'efficacité du marketing direct grâce à des programmes d'essai intégrés à la stratégie de marketing du client. Nous avons également l'intention d'améliorer et d'élargir les produits que nous offrons afin d'améliorer l'efficacité du marketing et le rendement des investissements en marketing.

### 10.4 Secteur Purolator

En 2008, Purolator s'attend à continuer d'améliorer ses revenus, à réaliser des gains de productivité et à augmenter la diversité des services qui lui ont permis de devenir un intervenant de taille sur le marché du régime intérieur pour l'expédition et la livraison.

Purolator a entrepris des changements importants dans ses activités avec la vision « Purolator 2010 », et continue d'avancer dans cette initiative de transformation. Ces investissements en technologie et la capacité de traitement devraient aider Purolator à améliorer sa capacité de gérer ses volumes croissants. De plus, son service Purolator Freight est bien placé pour gérer la croissance de ce secteur important du marché.

Puisque ses clients deviennent de plus en plus exigeants, Purolator a l'intention d'élaborer des services liés à la chaîne d'approvisionnement mondiale qui aideront les clients à faire face à la mondialisation et à la disparition progressive des limites géographiques.

### 10.5 Secteur Logistique

Bien qu'elle évolue sur un marché fort et en pleine croissance de l'impartition des tâches logistiques, SCI Logistique doit croître plus rapidement pour suivre les rythmes de croissance élevés de ses principaux concurrents qui opèrent sur les marchés mondiaux. La Direction a instauré de nouvelles mesures destinées à augmenter la croissance, et les prévisions à court terme sont plus optimistes.

La croissance et la viabilité à long terme de SCI Logistique dépendent de sa capacité à fournir des services sur les marchés à l'extérieur du Canada.

### 10.6 L'ensemble des autres secteurs

Innovaposte continuera d'apporter des améliorations à la technologie de l'information et à la gestion de l'information au sein du Groupe Postes Canada. Tout en améliorant ses capacités internes, ses procédés et ses contrôles, Innovaposte compte également se concentrer sur sa capacité à élaborer des applications efficaces et de classe mondiale dans le cadre d'un procédé qui se conforme de plus en plus aux normes de l'industrie liées aux pratiques exemplaires.

postel<sup>MC</sup>, Médiaposte<sup>MC</sup>, Poste-lettres<sup>MC</sup>, Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup>, IntelliFlot<sup>MC</sup>, PERMANENT<sup>MC</sup>, Xpresspost<sup>MC</sup>, Messageries prioritaires<sup>MC</sup>, PostNet<sup>MC</sup>, Paquet léger<sup>MC</sup>, Petit paquet<sup>MC</sup>, Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup>, à la page<sup>MC</sup>, Marketing direct en ligne<sup>MC</sup>, Poste-publications<sup>MC</sup> et Libre-frontières<sup>MC</sup> sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes.

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

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

Bureau en gros<sup>MC</sup> est une marque de commerce de The Business Depot Ltd.

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

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

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(non vérifiée, en millions de dollars)	2007	2006	2005	2004	2003
<b>EXPLOITATION</b>					
Produits d'exploitation	7 474	7 264	6 944	6 651	6 344
Charges d'exploitation	7 346	7 116	6 681	6 413	6 162
Bénéfice d'exploitation	128	148	263	238	182
Pourcentage des produits d'exploitation	1,7 %	2,0 %	3,8 %	3,6 %	2,9 %
Produits hors exploitation	32	18	19	3	2
Bénéfice avant impôts sur les bénéfices	160	166	282	241	184
Charge (économie) d'impôts sur les bénéfices	102	44	80	93	(69)
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	58	122	202	148	253
Part des actionnaires sans contrôle du bénéfice net des filiales	4	3	3	1	–
Bénéfice net	54	119	199	147	253
Rendement de l'avoir du Canada*	3,8 %	8,4 %	15,0 %	12,1 %	10,5 %
<b>BILAN</b>					
<b>Actif</b>					
À court terme	1 385	1 469	1 466	1 287	1 742
Titres réservés	632	469	446	505	443
Immobilisations	1 847	1 722	1 684	1 743	1 747
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite	944	1 010	784	497	374
Autres	343	314	224	282	252
Total de l'actif	5 151	4 984	4 604	4 314	4 558
<b>Passif et avoir du Canada</b>					
À court terme	1 057	1 170	1 102	1 092	1 596
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	2 513	2 247	1 973	1 818	1 637
Autres passifs	120	115	119	137	143
Part des actionnaires sans contrôle	22	19	16	13	12
Avoir du Canada	1 439	1 433	1 394	1 254	1 170
Total du passif et de l'avoir du Canada	5 151	4 984	4 604	4 314	4 558
<b>ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS</b>					
Terrains et bâtiments	110	65	42	48	71
Autres immobilisations	220	240	125	174	180
	330	305	167	222	251

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

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

	2007	% Écart	2006	% Écart	2005*	% Écart	2004	% Écart	2003
<b>ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉS</b>									
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>									
(non vérifiée, en millions de dollars / pourcentage redressé pour les jours ouvrables)									
<b>Courrier transactionnel</b>									
Courrier domestique/aux administrations postales étrangères	3 100	(0,2) %	3 092	3,5 %	2 987	3,2 %	2 919	2,7 %	2 830
Courrier des administrations postales étrangères**	114	0,1 %	114	(4,1) %	119	(9,2) %	132	(9,8) %	146
Secteur Postes Canada	3 214	(0,2) %	3 206	3,2 %	3 106	2,6 %	3 051	2,1 %	2 976
Tous les autres secteurs	–	(100,0) %	4	(1,9) %	4	73,6 %	3	9,3 %	2
Élimination des éléments intersectoriels	(5)		(6)		(5)		(7)		(7)
Le Groupe Postes Canada	3 209	(0,3) %	3 204	3,2 %	3 105	2,8 %	3 047	2,1 %	2 971
<b>Colis</b>									
Courrier domestique/aux administrations postales étrangères	1 092	3,3 %	1 053	(1,0) %	1 063	7,8 %	994	6,7 %	929
Courrier des administrations postales étrangères**	134	(0,6) %	134	33,0 %	101	45,7 %	70	11,7 %	62
Secteur Postes Canada	1 226	2,9 %	1 187	1,9 %	1 164	10,3 %	1 064	7,0 %	991
Secteur Purolator	1 448	7,1 %	1 347	7,4 %	1 254	9,3 %	1 156	6,7 %	1 079
Secteur Logistique	146	8,3 %	134	(6,1) %	143	5,0 %	137	10,6 %	124
Élimination des éléments intersectoriels	(84)		(61)		(56)		(42)		(37)
Le Groupe Postes Canada	2 736	4,6 %	2 607	4,0 %	2 505	9,1 %	2 315	7,0 %	2 157
<b>Marketing direct</b>									
Médiaposte avec adresse <sup>MC</sup>	621	6,1 %	583	9,9 %	530	4,1 %	513	3,9 %	492
Médiaposte sans adresse <sup>MC</sup>	376	10,3 %	339	14,4 %	297	11,4 %	269	9,2 %	245
Poste-publications <sup>MC</sup>	285	3,2 %	275	4,3 %	263	5,3 %	252	6,7 %	235
Autres	122	11,1 %	110	11,3 %	99	10,6 %	90	4,5 %	86
Secteur Postes Canada	1 404	7,0 %	1 307	9,9 %	1 189	6,6 %	1 124	5,8 %	1 058
Tous les autres secteurs	–	(100,0) %	–	(100,0) %	2	(64,6) %	5	857,2 %	1
Le Groupe Postes Canada	1 404	7,0 %	1 307	9,8 %	1 191	6,3 %	1 129	6,2 %	1 059
<b>Autres</b>									
Secteur Postes Canada	111	(16,1) %	131	2,8 %	128	(9,8) %	143	1,3 %	140
Tous les autres secteurs	175	1,2 %	173	(1,4) %	175	(4,5) %	184	(11,4) %	207
Élimination des éléments intersectoriels	(161)		(158)		(160)		(167)		(190)
Le Groupe Postes Canada	125	(14,7) %	146	2,4 %	143	(9,9) %	160	1,0 %	157
<b>Produits d'exploitation</b>									
Secteur Postes Canada	5 955	1,7 %	5 831	4,4 %	5 587	4,7 %	5 382	3,8 %	5 165
Secteur Purolator	1 448	7,1 %	1 347	7,4 %	1 254	9,3 %	1 156	6,7 %	1 079
Secteur Logistique	146	8,3 %	134	(6,1) %	143	5,0 %	137	10,6 %	124
Tous les autres secteurs	175	(1,4) %	177	(2,3) %	181	(4,8) %	192	(9,2) %	210
Élimination des éléments intersectoriels	(250)		(225)		(221)		(216)		(234)
Le Groupe Postes Canada	7 474	2,5 %	7 264	4,6 %	6 944	5,3 %	6 651	4,4 %	6 344

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

	2007	% Écart	2006	% Écart	2005*	% Écart	2004	% Écart	2003
<b>ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉS</b>									
<b>VOLUME</b> (non vérifiée, en millions d'articles / pourcentage redressé pour les jours ouvrables)									
Courrier transactionnel									
Courrier domestique/aux administrations postales étrangères	5 116	(1,3) %	5 161	0,8 %	5 122	1,3 %	5 099	0,3 %	5 064
Courrier des administrations postales étrangères**	290	(6,8) %	310	(6,2) %	331	6,1 %	314	8,9 %	287
Secteur Postes Canada	5 406	(1,6) %	5 471	0,3 %	5 453	1,5 %	5 413	0,7 %	5 351
Élimination des éléments intersectoriels	(7)		(7)		(7)		(7)		(6)
Le Groupe Postes Canada	5 399	(1,6) %	5 464	0,3 %	5 446	1,5 %	5 406	0,7 %	5 345
<b>Colis</b>									
Courrier domestique/aux administrations postales étrangères	123	(0,2) %	123	(8,1) %	134	(3,3) %	139	(6,4) %	148
Courrier des administrations postales étrangères**	51	(2,2) %	51	135,4 %	22	37,7 %	16	17,4 %	14
Secteur Postes Canada	174	(0,7) %	174	12,0 %	156	0,9 %	155	(4,4) %	162
Secteur Purolator	142	1,5 %	140	0,3 %	139	4,4 %	134	4,2 %	129
Élimination des éléments intersectoriels	(2)		(2)		(2)		(1)		(1)
Le Groupe Postes Canada	314	0,1 %	312	6,4 %	293	2,4 %	288	(0,7) %	290
<b>Marketing direct</b>									
Médiaposte avec adresse <sup>MC</sup>	1 525	3,3 %	1 470	5,0 %	1 400	2,1 %	1 383	0,6 %	1 369
Médiaposte sans adresse <sup>MC</sup>	3 940	5,4 %	3 722	9,1 %	3 411	8,1 %	3 180	2,0 %	3 105
Poste-publications <sup>MC</sup>	535	(0,4) %	536	0,8 %	531	(0,8) %	540	(1,5) %	546
Autres	66	9,5 %	60	(7,4) %	65	(8,2) %	71	10,4 %	64
Le Groupe Postes Canada	6 066	4,4 %	5 788	7,0 %	5 407	5,4 %	5 174	1,4 %	5 084
<b>Volume total</b>									
Secteur Postes Canada	11 646	1,5 %	11 433	3,8 %	11 016	3,4 %	10 742	1,0 %	10 597
Secteur Purolator	142	1,5 %	140	0,3 %	139	4,4 %	134	4,2 %	129
Élimination des éléments intersectoriels	(9)		(9)		(9)		(8)		(7)
Le Groupe Postes Canada	11 779	1,5 %	11 564	3,7 %	11 146	3,4 %	10 868	1,0 %	10 719
<b>MAIN D'ŒUVRE ***</b>									
Employés à plein temps	61 557	0,8 %	61 064	1,1 %	60 405	(1,6) %	61 409	10,3 %	55 683
Employés à temps partiel	10 937	1,2 %	10 805	(2,0) %	11 028	(3,8) %	11 465	5,5 %	10 867
Total des employés	72 494	0,9 %	71 869	0,6 %	71 433	(2,0) %	72 874	9,5 %	66 550
<b>RÉSEAU DU COURRIER</b>									
Bureaux de poste	6 614	0,2 %	6 602	(1,8) %	6 724	(1,0) %	6 795	(0,9) %	6 860
Points de remise (en milliers)	14 493	1,4 %	14 293	1,7 %	14 053	1,8 %	13 808	1,9 %	13 548
Points de ramassage (en milliers)	1 015	(0,3) %	1 019	0,1 %	1 018	2,1 %	997	(0,7) %	1 004

\* Les produits et les volumes de 2005 du secteur Postes Canada ont été redressés afin de refléter un changement dans la méthodologie d'allocation effectué en 2006 qui maintenant répartit une partie des produits gagnés des timbres commémoratifs au courrier transactionnel et aux colis. Le % d'écart de 2004 à 2005 en ce qui a trait aux produits et volumes du courrier transactionnel excluant ce changement est de 2,0 % et 1,0 % respectivement (aucun impact significatif pour les colis).

\*\* En 2005, Postes Canada a reconçu et accru l'activité d'échantillonnage pour atteindre une validité statistique et améliorer les rapports de vérification du courrier reçu et les procédés relatifs au courrier international. La portée de cette initiative a été par la suite élargie pour comprendre la collaboration avec le United States Postal Service afin de modifier et d'améliorer les procédés et les procédures régissant les règlements relatifs au courrier entre les deux administrations postales. Pour cette raison, les résultats de 2006 en ce qui a trait au courrier des administrations postales étrangères ne sont pas comparables aux années précédentes.

\*\*\* Comprend les employés à temps plein et à temps partiel; ne comprend pas les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

## RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

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

Ratios consolidés (non-vérifiés)	Cadre stratégique	2007	2006	2005	2004	2003
<b>Rentabilité</b>						
(1) Rendement de l'avoir du Canada *	11,0 %	3,8 %	8,4 %	15,0 %	12,1 %	10,5 %
(2) Marge d'exploitation		1,7 %	2,0 %	3,8 %	3,6 %	2,9 %
(3) Productivité	97,0 %	98,3 %	98,0 %	96,2 %	96,4 %	97,1 %
<b>Levier</b>						
(4) Dette / capital	40,0 %	4,9 %	4,9 %	5,8 %	7,8 %	9,6 %
(5) Flux financiers / dette		457,6 %	364,9 %	246,3 %	(124,0) %	38,4 %
<b>Liquidités</b>						
(6) Ratio du fonds de roulement		1,31	1,25	1,33	1,18	1,09
(7) Couverture de la charge d'intérêts		12,47	14,58	25,62	21,29	14,72
<b>Investissement</b>						
(8) Flux financiers / acquisition d'immobilisations		103,7 %	87,8 %	127,0 %	(59,2) %	19,0 %
(9) Taux d'investissement dans les immobilisations		5,7 %	6,7 %	3,5 %	5,1 %	5,9 %
<b>Versement de dividende</b>						
(10) Ratio de versement de dividende	25,0 %	40,0 %	40,0 %	40,0 %	40,0 %	25,0 %
Ratio de versement de dividende lorsque le rendement de l'avoir du Canada $\geq$ 11 %	40,0 %					

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

- (1) Bénéfice net  $\div$  ((avoir du Canada à l'ouverture de la période + avoir du Canada à la clôture de la période)  $\div$  2)
- (2) Bénéfice d'exploitation  $\div$  produits d'exploitation
- (3) Charges d'exploitation  $\div$  produits d'exploitation
- (4) (Total de la dette + obligation financière à long terme)  $\div$  (total de la dette + obligation financière à long terme + avoir du Canada)
- (5) Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation  $\div$  (total de la dette + obligation financière à long terme)
- (6) Actif à court terme  $\div$  passif à court terme
- (7) Bénéfice d'exploitation  $\div$  (charge d'intérêts + charge financière à long terme)
- (8) Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation  $\div$  acquisition d'immobilisations au comptant
- (9) (Acquisition d'immobilisations - produit de la vente d'immobilisations)  $\div$  ((coût des immobilisations à l'ouverture de la période + coût des immobilisations à la clôture de la période)  $\div$  2)
- (10) Dividende  $\div$  bénéfice net

## RAPPORT DES VÉRIFICATEURS SUR L'ANALYSE DES CONTRIBUTIONS DE L'ANALYSE ANNUELLE DES COÛTS

Au Conseil d'administration

Société canadienne des postes

Nous avons vérifié l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007 préparée conformément à la méthode d'établissement des coûts expliquée dans les notes de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts. La responsabilité de l'information financière incombe à la direction de la Société canadienne des postes et cette information a été préparée en utilisant les produits et les charges du secteur de la Société canadienne des postes contenus dans la note 22 afférente aux états financiers consolidés vérifiés de l'exercice terminé le 31 décembre 2007, ainsi que d'autres données opérationnelles non vérifiées provenant des systèmes de la Société canadienne des postes. Notre responsabilité se limite à exprimer une opinion, à partir de notre vérification, sur l'information financière résultant de l'application de la méthodologie de l'établissement des coûts.

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

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

À notre avis :

- (a) l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts donne, à tous les égards importants, une image fidèle de la contribution des services par secteur d'activité ainsi que la contribution des services protégés par le privilège exclusif, des services concurrentiels et des services concessionnaires pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007, conformément à la méthode d'établissement des coûts expliquée dans les notes de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, et préparée en utilisant les produits et les charges du secteur de la Société canadienne des postes contenus dans la note 22 afférente aux états financiers consolidés vérifiés de l'exercice terminé le 31 décembre 2007, ainsi que d'autres données opérationnelles non vérifiées provenant des systèmes de la Société canadienne des postes; et
- (b) en utilisant la méthode d'établissement des coûts expliquée en détail dans les notes, la Société canadienne des postes ne procède pas à l'interfinancement de son groupe de services concurrentiels au moyen de revenus protégés par privilège exclusif pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007.

*PricewaterhouseCoopers s. r. l.*

Comptables agréés, Experts-comptables autorisés  
Ottawa, Canada  
Le 27 mars 2008

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

### Société canadienne des postes

En tant qu'entreprise multiservice, la Société canadienne des postes a recours à une infrastructure commune pour assurer ses divers services dans chacun des trois secteurs d'activité qu'elle exploite. Au fil des ans, la Société a mis au point, de concert avec des experts-comptables et des experts-économistes, une méthode d'établissement des coûts différentiels par activité qui répartit les coûts entre ses services. La Société applique cette méthode chaque année dans son Analyse annuelle des coûts. L'Analyse annuelle des coûts produit des données qui attestent que la Société canadienne des postes ne livre pas une concurrence déloyale en procédant à l'interfinancement de ses services concurrentiels au moyen des produits qu'elle tire de ses services protégés par privilège exclusif.

La méthodologie, résumée dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts ci-après, considère que certains coûts proviennent de la prestation de services individuels ou de groupes de services, tandis que d'autres sont des coûts communs à l'infrastructure de la Société canadienne des postes. Environ 64 % du total des coûts non consolidés de la Société canadienne des postes sont imputés au regroupement concurrentiel des services dans l'Analyse annuelle des coûts.

Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007, le regroupement concurrentiel de services s'est soldé par une contribution différentielle à long terme positive. Conformément à la méthodologie de l'Analyse annuelle des coûts, une contribution différentielle à long terme positive pour le regroupement concurrentiel de services permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'aucun 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 2007

(en millions de dollars)

#### I – Contribution différentielle à long terme par secteur d'activité :

	Courrier transactionnel	Colis	Marketing direct	Autres	Total
Produits d'exploitation	3 214 \$	1 226 \$	1 404 \$	111 \$	5 955 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 645)	(1 081)	(854)	(105)	(3 685)
<b>Contribution différentielle à long terme aux coûts fixes</b>	<b>1 569 \$</b> 49 %	<b>145 \$</b> 12 %	<b>550 \$</b> 39 %	<b>6 \$</b> 5 %	<b>2 270 \$</b> 38 %
Coûts fixes non répartis					(2 243)
<b>Contribution avant les éléments ci-dessous</b>					<b>27 \$</b>
Produits financiers et autres produits					57
Intérêts et autres charges					(6)
<b>Bénéfice du segment Postes Canada avant charge d'impôts sur les bénéfices</b>					<b>78 \$</b>

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

	Privilège exclusif	Services concurrentiels	Services concessionnaires	Autres	Total
Produits d'exploitation	3 808 \$	1 742 \$	188 \$	217 \$	5 955 \$
Coûts différentiels à long terme	(2 047)	(1 349)	(182)	(173)	(3 796)
<b>Contribution différentielle à long terme aux coûts fixes</b>	<b>1 761 \$</b> 46 %	<b>348 \$</b> 20 %	<b>6 \$</b> 3 %	<b>44 \$</b> 20 %	<b>2 159 \$</b> 36 %
Coûts fixes non répartis					(2 132)
<b>Contribution avant les éléments ci-dessous</b>					<b>27 \$</b>
Produits financiers et autres produits					57
Intérêts et autres charges					(6)
<b>Bénéfice du segment Postes Canada avant charge d'impôts sur les bénéfices</b>					<b>78 \$</b>

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

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

Exercice terminé le 31 décembre 2007

## 1. Procédé général

L'Analyse annuelle des coûts calcule la contribution différentielle à long terme des services protégés par privilège exclusif, des services concurrentiels et des services concessionnaires. La contribution différentielle à long terme se définit comme les produits tirés de pareils services, moins les coûts différentiels à long terme y étant associés.

## 2. Méthodologie d'établissement des coûts

- a) **Coût différentiel à long terme** • La méthodologie d'établissement des coûts utilisée par la Société canadienne des postes mesure le coût différentiel à long terme des services individuels et des groupes de services selon le plan d'exploitation courant. Le coût différentiel à long terme correspond au coût annuel total découlant de la prestation d'un service.
- b) **Base d'activité** • Les services fournis par la Société canadienne des postes font l'objet d'une analyse visant à déterminer les diverses activités ayant conduit à la prestation des services. 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'attribution de ces coûts d'activité aux services.
- c) **Principes d'imputation** • On définit les relations de cause à effet qui existent entre le coût des ressources et les activités accomplies ainsi qu'entre les activités accomplies et les services fournis. Les coûts d'activité qu'entraîne la prestation d'un service particulier sont imputés à ce service. Les coûts qui ne peuvent pas être imputés à la prestation d'un service sont réputés être des coûts de soutien de l'entreprise ou sont considérés comme des coûts fixes communs à plus d'un service. Lorsqu'ils sont propres à un groupe de services, ces coûts sont imputés à ce niveau supérieur d'agrégation de groupe. Les autres coûts fixes communs ou de soutien sont des « coûts fixes non répartis ».
- d) **Source des données** • Les données financières utilisées dans la méthode d'établissement des coûts sont tirées des comptes de produits et de coûts du grand livre général de la Société canadienne des postes. Tous les coûts de la Société canadienne des postes sont classés selon l'une des trois catégories suivantes : coûts d'activité attribuables à un service, coûts d'activités fixes propres à un groupe de services non précisés ou coûts d'activité non attribuables.  
  
Les données relatives au temps d'exploitation, aux volumes d'envois et au poids/cubage servent à attribuer des coûts du grand livre général à des activités et des coûts d'activité à des services. Les données relatives aux volumes d'exploitation servent à déterminer les produits par service. En l'absence de données d'exploitation, un équivalent approprié sert à faire l'attribution.
- e) **Rapprochement des dossiers financiers** • Les coûts et produits totaux étudiés dans l'Analyse annuelle des coûts sont conciliés aux coûts et produits totaux qui forment le secteur Société canadienne des postes des états financiers consolidés vérifiés, lesquels ont fait l'objet d'un rapport produit par un autre cabinet d'experts-comptables.
- f) **Essai d'interfinancement** • Conformément à la méthodologie d'établissement des coûts utilisée dans l'Analyse annuelle des coûts, une contribution différentielle à long terme positive (produits supérieurs aux coûts différentiels à long terme) pour un secteur d'activité ou un regroupement des services concurrentiels permet de déterminer que le groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement par les produits tirés d'autres services ou groupes de services.

## RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

La direction est responsable des états financiers consolidés et de toutes les autres informations présentées dans le présent rapport annuel. La *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements exigent que les états financiers consolidés soient dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Les états financiers consolidés comprennent, le cas échéant, des montants faisant appel au jugement et aux meilleures estimations de la direction. L'information financière présentée ailleurs dans ce rapport annuel est conforme à celle dans les états financiers consolidés.

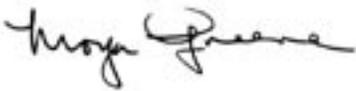
Pour assumer ses responsabilités, la direction a établi un système de contrôles internes destiné à fournir une assurance raisonnable que les actifs sont protégés contre la perte et l'utilisation non autorisée et à produire une information financière fiable, en conformité avec la *Loi sur la gestion des 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, lesquelles sont prévues 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 six 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*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l. ont été nommés à titre de covérificateurs de la Société pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l. vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au Comité de vérification du Conseil d'administration ainsi qu'au ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.

La présidente-directrice générale,



Le 28 mars 2008

Le chef des finances,



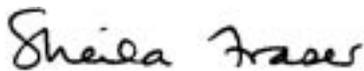
## RAPPORT DES VÉRIFICATEURS SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Au ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités,

Nous avons vérifié le bilan consolidé de la Société canadienne des postes au 31 décembre 2007, l'état consolidé de l'avoir du Canada, l'état consolidé des résultats et l'état consolidé des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

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

La vérificatrice générale du Canada,

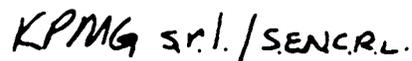


Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada  
Le 28 mars 2008

À notre avis, ces états financiers consolidés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société au 31 décembre 2007 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis, à l'exception du changement de méthodes comptables adopté au cours de l'exercice et expliqué à la note 3 afférente aux états financiers consolidés, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à notre avis, les opérations de la Société et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons eu connaissance au cours de notre vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et de ses règlements, aux règlements administratifs de la Société et de ses filiales en propriété exclusive et aux directives du gouvernement émises conformément à 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)	2007	2006
<b>Actif</b>		
<b>Actif à court terme</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 7)	386 \$	499 \$
Titres négociables (note 7)	309	231
Créances	592	582
Impôts à recouvrer	10	4
Charges payées d'avance	68	69
Tranche à court terme des titres réservés (note 7)	–	21
Tranche à court terme de l'actif d'impôts futurs (note 8)	20	63
Total de l'actif à court terme	1 385	1 469
Titres réservés (note 7)	632	469
Immobilisations (note 9)	1 847	1 722
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite (note 10)	944	1 010
Actif d'impôts futurs (note 8)	203	135
Écart d'acquisition (note 11)	124	123
Autres actifs (note 12)	16	56
Total de l'actif	5 151 \$	4 984 \$
<b>Passif et avoir du Canada</b>		
<b>Passif à court terme</b>		
Créditeurs et charges à payer	446 \$	453 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	374	385
Impôts à payer	34	68
Produits constatés d'avance	153	177
Mandats en circulation	47	52
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an (note 13)	3	3
Tranche à court terme du passif au titre des prestations constituées des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi (note 10)	–	32
Total du passif à court terme	1 057	1 170
Dette à long terme (note 13)	55	58
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (note 10)	2 513	2 247
Passif d'impôts futurs (note 8)	24	19
Autres passifs à long terme	41	38
Total du passif	3 690	3 532
Part des actionnaires sans contrôle	22	19
Avoir du Canada	1 439	1 433
Total du passif et de l'avoir du Canada	5 151 \$	4 984 \$

Engagements et passifs éventuels (notes 1 et 16)  
Obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations (note 14)

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

### Approuvé au nom du Conseil d'administration :

Le président du Conseil d'administration,



Le président du Comité de vérification,



## ÉTAT CONSOLIDÉ DE L'AVOIR DU CANADA

<b>Exercice terminé le 31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2007</b>	<b>2006</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	278	239
Ajustements transitoires à l'adoption des normes sur les instruments financiers (note 3)	(1)	–
Bénéfice net	54	119
Dividende (note 15)	(47)	(80)
Solde à la clôture de l'exercice	284	278
<b>Avoir du Canada</b>	<b>1 439 \$</b>	<b>1 433 \$</b>

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

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES RÉSULTATS

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2007	2006
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>7 474 \$</b>	<b>7 264 \$</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Salaires	3 809	3 641
Avantages sociaux, déduction faite de l'appui transitoire de 106 millions de dollars (161 millions en 2006) (note 10e)	960	1 005
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 132	1 049
Installations	292	279
Amortissement et dépréciation	214	215
Autres	939	927
Total des charges d'exploitation	7 346	7 116
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>128</b>	<b>148</b>
<b>Produits (charges) hors exploitation</b>		
Produits financiers et autres produits	42	29
Intérêts et autres charges	(10)	(11)
Total des produits hors exploitation	32	18
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	160	166
<b>Charge d'impôts sur les bénéfices (note 8)</b>	<b>102</b>	<b>44</b>
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	58	122
Part des actionnaires sans contrôle du bénéfice net des filiales	4	3
<b>Bénéfice net</b>	<b>54 \$</b>	<b>119 \$</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)	2007	2006
<b>Activités d'exploitation</b>		
Bénéfice net	54 \$	119 \$
Ajustements visant le 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	577	703
Paiements effectués au titre des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	(277)	(691)
Appui transitoire couvrant les coûts différentiels de la réforme des pensions	(106)	(161)
Amortissement et dépréciation	214	215
Économie d'impôts futurs	(23)	(65)
Gain sur la vente d'immobilisations	(10)	–
Produit au titre de l'incitatif à long terme	7	14
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net	–	(9)
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation (note 17)	(94)	142
Rentrées liées aux activités d'exploitation	342	267
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisition d'entreprises (note 5)	(14)	–
Acquisition de titres	(3 970)	(2 223)
Produit de la vente de titres	3 740	2 246
Acquisition d'immobilisations	(330)	(305)
Produit de la vente d'immobilisations	61	4
Autres activités d'investissement, montant net	2	–
Sorties liées aux activités d'investissement	(511)	(278)
<b>Activités de financement</b>		
Appui transitoire reçu du gouvernement du Canada	106	131
Remboursement de la dette à long terme	(4)	(15)
Dividende versé	(47)	(80)
Autres activités de financement, montant net	1	–
Rentrées liées aux activités de financement	56	36
<b>Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>(113)</b>	<b>25</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>499</b>	<b>474</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>386 \$</b>	<b>499 \$</b>

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

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

(31 décembre 2007)

### 1. Constitution, instructions et plan d'entreprise

La Société canadienne des postes (la « Société ») a été constituée en 1981 en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes* pour exploiter un service postal qui s'autofinance tout en offrant un service dont les normes répondent aux besoins de la population du Canada. Il s'agit d'une société d'État 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.

En décembre 2006, la Société a reçu les instructions suivantes aux termes de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La Société a été chargée de poursuivre son apport financier au Programme d'aide aux publications jusqu'au 31 mars 2009, sans toutefois dépasser 15 millions de dollars par année (note 20).

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. En 2007, la Société a poursuivi son évaluation des risques pour la sécurité que pose la livraison du courrier aux boîtes aux lettres rurales situées le long des chemins, en s'attardant au départ à celles qui étaient visées par les instructions.

Au 28 mars 2008, le gouvernement du Canada n'avait pas approuvé le plan d'entreprise de la Société pour 2007.

### 2. Principales conventions comptables

Les présents états financiers consolidés ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Ces principes requièrent que la direction fasse des estimations et pose des hypothèses qui affectent les montants et les informations présentés dans les états financiers consolidés et les notes y afférentes. Les principales estimations et hypothèses de la direction concernent la durée de vie utile des immobilisations, l'évaluation à la juste valeur, les prestations des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi, les impôts sur les bénéficiaires, les obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations, la détermination de la dépréciation des actifs à long terme et de l'écart d'acquisition, et l'évaluation de la manière dont se régleront les passifs éventuels. Les résultats réels pourront différer de ces estimations.

Certains chiffres correspondants de l'exercice précédent ont été reclassés afin d'être conformes à la présentation adoptée en 2007.

Un résumé des principales conventions comptables utilisées dans les présents états financiers consolidés est présenté ci-après :

- a) **Consolidation** • Ces états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et ceux de ses filiales ainsi que sa quote-part des comptes de ses coentreprises (collectivement 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 9 janvier 2007, la Société a cédé sa participation dans la coentreprise Intelcom Courrier Canada Inc. (Intelcom). Les activités de cette dernière n'étaient pas importantes pour la Société. Le 29 mars 2007, le nom de Progistix-Solutions Inc. (Progistix) a été changé pour SCI Logistique Inc. Au 31 décembre 2007, Courrier Purolator ltée (Purolator), SCI Logistique Inc. (SCI Logistique) et Postes Canada internationale limitée (PCIL) sont les principales filiales de la Société, et Innovaposte Inc. (Innovaposte) est la seule coentreprise.
- b) **Instruments financiers** • Tous les actifs financiers sont classés comme i) actifs détenus à des fins de transaction, ii) placements détenus jusqu'à leur échéance, iii) prêts et créances ou iv) actifs disponibles à la vente. Tous les passifs financiers sont classés comme i) passifs détenus à des fins de transaction ou ii) autres passifs financiers. Le classement dépend de la nature et de l'objet des instruments financiers et il est déterminé au moment de la comptabilisation initiale.

## 2. Principales conventions comptables (suite)

Au départ, les instruments financiers sont comptabilisés à la juste valeur. Toute évaluation subséquente dépend du classement de chacun d'eux. Les instruments financiers du Groupe Postes Canada se composent de ce qui suit :

**b.1)** Tous les **placements** sont des actifs financiers classés comme étant détenus à des fins de transaction; par conséquent, quand ils sont présentés au bilan consolidé, ils sont évalués à la juste valeur. Celle-ci est déterminée directement selon les cours du marché, et il est possible qu'elle ne soit pas réalisée à la vente. Si les cours du marché ne sont pas disponibles, une technique d'évaluation appropriée est utilisée pour déterminer la juste valeur. La comptabilisation initiale des placements se fait à la date de règlement, et les variations de la juste valeur sont constatées au moment où elles se produisent. Quand des placements sont réservés aux fins de la gestion des régimes à prestations déterminées, les intérêts créditeurs et les gains et les pertes sont comptabilisés à titre de coût des avantages sociaux, alors que, dans tous les autres cas, ils sont comptabilisés à titre de produits financiers et autres produits.

Les placements sont présentés séparément au bilan consolidé ou dans les notes afférentes selon quatre catégories, qui se définissent comme suit :

- Les **équivalents de trésorerie** sont des placements très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et dont la valeur ne risque pas de changer de façon significative. Les équivalents de trésorerie sont donc constitués de placements dont l'échéance est inférieure ou égale à trois mois à partir de la date d'acquisition.
- Les **titres négociables** sont des placements dont l'échéance initiale est supérieure à trois mois. Ils sont classés comme actif à court terme car ils peuvent être réalisés relativement rapidement.
- Les **titres illiquides** sont des placements qui ne se négocient pas activement et qui seraient difficiles à vendre.
- Les **titres réservés** sont des fonds réservés qui sont placés par la Société. Bien que la liquidité des titres réservés varie, seule la partie qui vient réduire un passif à court terme est présentée comme actif à court terme.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2006, les placements dans des instruments du marché monétaire sont comptabilisés au coût, alors que les placements dans des obligations sont comptabilisés au coût après amortissement.

- b.2)** Les **créances** sont des actifs financiers classés comme étant des prêts et créances. Ces actifs financiers sont subséquemment évalués au coût après amortissement, en appliquant la méthode des intérêts effectifs, moins toute moins-value. Quand la valeur temps de l'argent n'est pas importante en raison de la nature à court terme des créances, celles-ci sont comptabilisées au montant figurant sur la facture originale diminué de toute provision pour créances douteuses.
- b.3)** Les **créanciers et charges à payer**, les **salaires et avantages sociaux à payer** et les **mandats en circulation** sont classés dans la catégorie des autres passifs financiers. Ces passifs financiers sont comptabilisés au départ à la juste valeur, puis ils sont évalués au coût après amortissement en appliquant la méthode des intérêts effectifs. Quand la valeur temps de l'argent n'est pas importante en raison de la nature à court terme des passifs financiers, ceux-ci sont comptabilisés au montant du versement ou du règlement.
- b.4)** Les instruments de la **dette à long terme** sont classés dans la catégorie des autres passifs financiers. Ils sont comptabilisés au départ à la juste valeur, déduction faite des coûts d'opération, le cas échéant. Après la comptabilisation initiale, les instruments de la dette à long terme sont évalués au coût après amortissement en appliquant la méthode des intérêts effectifs. Le coût après amortissement est calculé en tenant compte de tout coût d'opération et de tout escompte ou toute prime au règlement. Les intérêts débiteurs sur la dette à long terme sont comptabilisés à titre d'intérêts et autres charges.

## 2. Principales conventions comptables (suite)

**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. La juste valeur des terrains et des bâtiments repose sur des évaluations indépendantes qui ont pris en compte l'utilisation réelle des terrains au moment de l'évaluation et le coût de remplacement après amortissement des bâtiments. La juste valeur des autres immobilisations est fondée sur le coût de remplacement après amortissement ou le coût historique diminué de l'amortissement estimatif.
- c.2) Amortissement** • L'amortissement débute lorsque les actifs sont mis en service et est constaté sur la durée de vie utile estimative des actifs, selon les méthodes suivantes :

Type d'actif	Méthode d'amortissement	Période ou taux d'amortissement
Bâtiments	Linéaire	15, 30 et 40 ans
Améliorations locatives	Linéaire	Durée fixe initiale du bail plus la première option de renouvellement
Matériel de production	Linéaire	5 à 20 ans
Véhicules		
Véhicules pour passagers et véhicules utilitaires légers	Solde dégressif	Taux annuel de 30 %
Autres	Linéaire	3 à 10 ans
Mobilier et matériel de bureau et comptoirs de vente	Linéaire	3 à 20 ans
Autre matériel	Linéaire	5 à 20 ans
Logiciels	Linéaire	3 à 5 ans
Contrats de services	Linéaire	Durée du contrat plus les options de renouvellement, pour une période maximale de 10 ans en 2007
Relations clients	Linéaire	Durée estimative des avantages futurs, en fonction de l'expérience passée et des affaires futures prévues avec le client, pour une période maximale de 20 ans en 2007

- c.3) Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations** • Des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations sont comptabilisées pour la mise hors service d'immobilisations corporelles quand ces obligations découlent de l'acquisition, de la construction, du développement ou de la mise en valeur ou de l'exploitation normale d'immobilisations. 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 naissent. Le passif est initialement comptabilisé à la juste valeur, et il est modifié d'une période subséquente à l'autre pour tenir compte des variations qui résultent de l'écoulement du temps, par la constatation d'une charge de désactualisation, et de toute révision du montant estimatif des flux de trésorerie futurs qui sous-tendent l'évaluation initiale à la juste valeur. Les coûts connexes viennent augmenter la valeur comptable des immobilisations et ils sont amortis sur la durée de vie restante de celles-ci.
- c.4) Dépréciation** • Les immobilisations destinées à être utilisées sont soumises à un test de dépréciation lorsque des événements ou circonstances nouvelles indiquent que leur valeur comptable nette pourrait ne pas être recouvrable des flux de trésorerie futurs non actualisés estimatifs qui résulteront de l'utilisation et de la cession éventuelle des immobilisations. Pour réaliser le test de recouvrabilité, les immobilisations sont groupées 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. S'il est établi que la valeur comptable nette d'une immobilisation n'est pas recouvrable, une perte de valeur est comptabilisée au cours de l'exercice et présentée avec la charge d'amortissement. L'excédent de la valeur comptable nette de l'immobilisation sur sa juste valeur constitue le montant de la perte de valeur, la juste valeur étant mesurée en fonction de la valeur actualisée prévue des flux de trésorerie futurs.

## 2. Principales conventions comptables (suite)

**c.5) Immobilisations destinées à la vente** • Les immobilisations classées comme étant destinées à la vente sont présentées séparément au bilan consolidé et comptabilisées au moindre de leur valeur comptable ou de leur juste valeur diminuée des coûts de cession. Une réduction à la juste valeur moins les coûts de cession est passée en charge en réduction du bénéfice net, et aucun autre amortissement n'est comptabilisé.

**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 initialement comptabilisé au coût et subséquemment évalué au coût après amortissement cumulé et pertes de valeur, s'il y a lieu. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, l'écart d'acquisition ne fait l'objet d'aucun amortissement. Il est plutôt soumis annuellement à un test de dépréciation, ou plus fréquemment si certains événements ou situations démontrent qu'il pourrait y avoir dépréciation.

Pour réaliser le test de dépréciation, l'écart d'acquisition est rattaché à des unités d'exploitation. Les unités d'exploitation se composent d'activités de l'entreprise qui ont des caractéristiques économiques semblables. Elles peuvent constituer un secteur d'exploitation ou une composante d'un secteur d'exploitation. Une dépréciation possible est détectée quand la valeur comptable d'une unité d'exploitation, y compris tout écart d'acquisition s'y rattachant, excède sa juste valeur. La juste valeur de l'unité d'exploitation est déterminée en utilisant la valeur actualisée prévue des flux de trésorerie futurs. Le montant de la dépréciation de l'écart d'acquisition correspond à l'excédent de la valeur comptable nette de l'écart d'acquisition rattaché à l'unité d'exploitation sur la juste valeur implicite de l'écart d'acquisition, selon la juste valeur des actifs et des passifs de l'unité d'exploitation. Une perte de valeur est constatée dans l'exercice au cours duquel elle est déterminée.

**e) Constatation des produits** • Les produits du Groupe Postes Canada découlent principalement de la vente d'articles et de services dans ses trois secteurs d'activités : le courrier transactionnel, les colis et le marketing direct. Le courrier transactionnel comprend la distribution physique et électronique des factures, des avis et des relevés. Le secteur d'activité des colis englobe les colis réguliers, tous les services de livraison accélérée et de messagerie de même que les services de logistique à des tiers. Le marketing direct est constitué de la Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup>, de la Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup> et de la Poste-publications<sup>MC</sup>, qui se compose de journaux et de périodiques. Les autres articles et services incluent les mandats et la location de cases postales ainsi que les articles philatéliques et de détail.

Les produits sont constatés lorsque les services sont rendus, les biens sont livrés ou le travail est exécuté. Les produits tirés de l'utilisation de machines à affranchir et pour lesquels les services n'ont pas été rendus à la fin de l'exercice sont constatés d'avance au bilan selon une méthode d'échantillonnage représentative de la pratique de renouvellement de l'affranchissement par les clients. Les paiements reçus à l'avance sont également comptabilisés à titre de produits constatés d'avance, jusqu'à ce que les services soient rendus ou que les produits soient livrés et qu'il y ait eu acceptation de la part du client. Des produits constatés d'avance sont également comptabilisés quand des revendeurs sont facturés pour des envois de produits postaux avant que la Société n'ait rendu les services correspondants aux clients.

Le Groupe Postes Canada peut conclure des accords en vertu desquels des sous-traitants rendent des services à la clientèle. Si, dans le cadre de ces accords, Le Groupe Postes Canada agit en qualité de commettant, les montants facturés aux clients sont constatés à titre de produits. S'il en est autrement, le montant net de l'opération (c'est-à-dire le montant facturé au client moins le montant payé au sous-traitant) est comptabilisé comme produits.

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

**f) Incitatif et avantages incitatifs relatifs à des baux** • L'incitatif reçu à la signature, en 2002, d'un contrat d'impartition de 10 ans a été reporté et est amorti selon la méthode linéaire sur la durée du contrat. Les avantages incitatifs relatifs à des baux sont aussi reportés et sont amortis selon la méthode linéaire sur la durée fixe initiale des baux. L'amortissement de l'incitatif est présenté en réduction des autres charges d'exploitation, alors que l'amortissement des avantages incitatifs relatifs à des baux est présenté en réduction des charges d'installations. La portion à court terme de l'incitatif et des avantages incitatifs relatifs à des baux reportés est présentée au bilan à titre de produits constatés d'avance, et tout solde restant non amorti est inclus dans les autres passifs à long terme.

## 2. Principales conventions comptables (suite)

**g) Régimes de retraite à prestations déterminées et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi** • L'obligation au titre des régimes de retraite à prestations déterminées et d'avantages complémentaires de retraite et des prestations de cessation d'emploi est constatée dans les exercices au cours desquels les salariés rendent leurs services. Cependant, l'obligation au titre des indemnités pour accidents du travail et du maintien de certaines prestations à des salariés souffrant d'invalidité de longue durée est constatée lorsque le fait à l'origine de l'obligation se produit. Par conséquent, les régimes à prestations déterminées se divisent en deux catégories, comme suit :

**g.1) Régimes à prestations déterminées fondés sur les années de service** • Les coûts estimatifs et les obligations au titre des prestations constituées sont établis annuellement, de façon actuarielle, au moyen de la méthode de répartition des prestations au prorata des services. Pour les besoins de la comptabilité, les obligations au titre des prestations constituées et la juste valeur des actifs des régimes sont établies en date du 31 décembre de chaque année.

Les calculs actuariels se fondent sur les meilleures estimations de la direction à propos des taux de rendement des actifs des régimes, de l'inflation, des taux d'augmentation de la rémunération, de l'âge de la retraite, des taux d'invalidité et de mortalité des salariés, et des taux de croissance des coûts des soins de santé et des soins dentaires, selon le cas. Les prévisions des taux de rendement à long terme des actifs des régimes reposent sur les rendements à long terme obtenus dans le passé par les diverses catégories d'actifs, pondérés en fonction des répartitions d'actifs ciblées de chaque régime de retraite. Les taux d'actualisation utilisés pour évaluer les obligations au titre des prestations constituées sont établis en fonction des conditions du marché à la fin de l'exercice et se fondent sur un portefeuille d'obligations de sociétés de catégorie AA dont les durées jusqu'à l'échéance correspondent, en moyenne, aux durées des obligations au titre des prestations constituées respectives.

Les coûts au titre des prestations constituées comprennent, selon le cas, le coût estimatif au titre des prestations pour les services rendus au cours de l'exercice, les intérêts sur les obligations au titre des prestations constituées, le rendement prévu des actifs des régimes, le gain ou la perte découlant de la compression ou du règlement des régimes, la charge constatée au titre des prestations spéciales de cessation d'emploi et les ajustements visant à répartir les gains ou pertes actuariels, les modifications des régimes, l'obligation transitoire et la capitalisation excédentaire sur plusieurs exercices afin de tenir compte de la nature à long terme des avantages sociaux futurs.

Pour les besoins du calcul du rendement prévu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués à leur valeur liée au marché, en vertu de laquelle les gains ou pertes actuariels relatifs aux actifs des régimes pour un exercice sont constatés selon la méthode de l'amortissement linéaire sur cinq ans.

Les gains ou pertes actuariels relatifs aux actifs des régimes résultent de l'écart entre le rendement réel et le rendement prévu des actifs des régimes. Les gains ou pertes actuariels relatifs aux obligations au titre des prestations constituées résultent de l'écart entre les résultats réels et les résultats prévus et des modifications apportées aux hypothèses utilisées pour déterminer les obligations au titre des prestations constituées. Pour chaque régime, le gain ou la perte actuariel net non constaté qui excède 10 % du plus élevé des montants suivants, soit le solde de l'obligation au titre des prestations constituées ou la valeur liée au marché des actifs du régime au début de l'exercice est constaté sur la durée moyenne résiduelle des salariés actifs. Les estimations actuarielles indiquent que les durées moyennes résiduelles d'activité des salariés actifs couverts par les régimes à prestations déterminées fondés sur les années de service se présentent comme suit :

31 décembre	2007		2006	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Société canadienne des postes	11 ans	5 à 11 ans	11 ans	9 à 11 ans
Purolator	11 à 14 ans	s.o.	11 à 17 ans	s.o.
SCI Logistique	15 ans	17 ans	15 ans	17 ans
Innovaposte	9 ans	s.o.	11 ans	s.o.

Le coût des services passés découlant des modifications des régimes est constaté selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée moyenne résiduelle prévue d'activité jusqu'à la date d'admissibilité intégrale des salariés actifs à la date des modifications.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2000, la Société a assumé la responsabilité d'un régime de retraite à prestations déterminées provincial qui couvre les cotisations d'assurance-santé. La Société a appliqué à cette obligation, sur une base prospective, les normes comptables sur les avantages sociaux futurs. L'obligation transitoire représente le montant non constaté du déficit du régime à cette date et elle est constatée selon la méthode de l'amortissement linéaire sur 8 ans, soit la durée moyenne résiduelle prévue d'activité jusqu'à la date d'admissibilité intégrale des salariés qui devraient normalement toucher des avantages en vertu du régime à cette date.

## 2. Principales conventions comptables (suite)

La capitalisation excédentaire résulte de la *Réforme des pensions du secteur public fédéral* en date du 1<sup>er</sup> octobre 2000 et représente l'excédent du montant des actifs cédés par le gouvernement du Canada au régime de retraite de la Société sur les obligations prises en charge pour le régime de retraite à prestations déterminées. La capitalisation excédentaire est constatée selon la méthode de l'amortissement linéaire sur 11 ans, soit la durée moyenne résiduelle prévue d'activité des salariés actifs couverts par le régime de retraite à cette date.

L'actif et le passif comptabilisés au bilan consolidé représentent l'écart cumulé entre les coûts au titre des prestations constituées et les versements totaux pour les régimes à prestations déterminées.

- g.2) Régimes à prestations déterminées conditionnés par des faits** • Les mêmes méthodes et hypothèses que les régimes à prestations déterminées fondés sur les années de service s'appliquent, à l'exception de ce qui suit :
- la 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 victimes d'accidents du travail;
  - les gains ou pertes actuariels sont constatés sur la durée moyenne de l'obligation au titre des prestations constituées;
  - les estimations actuarielles indiquent que la durée moyenne des obligations au titre des prestations constituées s'étend de 3 à 9 ans (de 3 à 9 ans en 2006).

- h) Régimes de retraite interentreprises à cotisations déterminées** • La comptabilité des régimes à cotisations déterminées a été appliquée au régime de retraite interentreprises à prestations déterminées de la filiale de PCIL. Les cotisations de l'employeur aux régimes de retraite interentreprises 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 différentiels qui ont résulté de la mise en place de son régime de retraite et des avantages sociaux auxiliaires connexes. L'octroi de cet appui transitoire est conditionnel à ce que la Société maintienne des améliorations aux avantages complémentaires de retraite semblables à celles dont bénéficient les participants visés par la *Loi sur la pension de la fonction publique*. De plus, la Société doit continuer à démontrer sa détermination ainsi que des progrès à l'égard de la réalisation des objectifs de rendement financier et sur le plan des services, tels qu'ils sont établis dans le Cadre stratégique, et en tenir compte dans ses plans d'entreprise futurs. Par conséquent, l'appui transitoire n'est comptabilisé que lorsqu'il est reçu. Le plein montant de l'appui transitoire est reporté et il est repris selon la méthode du premier entré, premier sorti, pour couvrir les coûts différentiels engagés. Le montant repris de l'appui transitoire reporté est comptabilisé en réduction des charges.

La Société doit recevoir le solde des 150 millions de dollars d'appui transitoire au cours des trois prochains exercices, répartis comme suit : 81 millions en 2008, 56 millions en 2009 et 13 millions en 2010.

- j) Impôts sur les bénéfiques** • Des actifs et des passifs d'impôts futurs sont comptabilisés afin de tenir compte de l'incidence des écarts entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs. Des actifs d'impôts futurs sont comptabilisés pour les écarts temporaires déductibles de même que pour les pertes fiscales et les réductions d'impôts inutilisées, dans la mesure où il est plus probable qu'improbable que les actifs d'impôts futurs seront réalisés. Les actifs et les passifs d'impôts sont évalués par application des taux d'imposition et des lois fiscales pratiquement en vigueur. Ces montants sont réévalués chaque année car les taux d'imposition peuvent changer. Tout montant découlant d'une réévaluation est comptabilisé dans les résultats financiers de l'exercice au cours duquel le changement a lieu.

Les crédits d'impôt à la recherche scientifique et au développement expérimental (« RS&DE ») sont comptabilisés selon la méthode de la réduction du coût, selon laquelle les crédits viennent réduire les charges d'exploitation courantes ou la valeur des immobilisations corporelles, lorsqu'il y a assurance raisonnable que les crédits d'impôt à la RS&DE se matérialiseront.

- k) Conversion des devises** • Les opérations conclues en devises sont converties en dollars canadiens au taux du change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et les passifs monétaires libellés en monnaie étrangère sont ajustés pour tenir compte des cours du change en vigueur à la date du bilan. Tous les gains et les pertes de change sont pris en compte dans l'établissement du bénéfice net de l'exercice.

### 3. Changement de méthodes comptables

**Instruments financiers** • Le 1<sup>er</sup> janvier 2007, le Groupe Postes Canada a adopté et appliqué prospectivement les normes de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) contenues dans le chapitre 3855 du Manuel, « Instruments financiers – comptabilisation et évaluation », le chapitre 3861, « Instruments financiers – informations à fournir et présentation », le chapitre 3865, « Couvertures », le chapitre 1530, « Résultat étendu » et les modifications du chapitre 3251, « Capitaux propres », sans retraitement des données des exercices antérieurs. Ces nouveaux chapitres établissent des normes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des actifs financiers, des passifs financiers et des dérivés non financiers et précisent quelles sont les informations à fournir à leur sujet. Ils établissent également quand et comment il faut appliquer la comptabilité de couverture. Le chapitre 1530 établit des normes d'information et de présentation concernant les autres éléments du résultat étendu.

Les actifs financiers et les passifs financiers du Groupe Postes Canada ont été reclassés conformément aux dispositions de ces normes, selon ce qui est défini à la note 2 b) et le 1<sup>er</sup> janvier 2003 a été choisie comme date de transition pour les dérivés incorporés. Les ajustements effectués pour appliquer initialement ces nouvelles normes n'ont eu aucune incidence importante sur les présents états financiers consolidés. Plus précisément, les ajustements se sont soldés par une diminution de un million de dollars des bénéfices non répartis et des titres réservés le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

### 4. Récentes prises de position en comptabilité devant être adoptées au cours des exercices futurs

- a) **Informations à fournir concernant le capital** • En décembre 2006, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a publié une nouvelle norme comptable, soit le chapitre 1535, « Informations à fournir concernant le capital », afin d'harmoniser ses normes avec les récentes modifications apportées à la norme internationale d'information financière IAS 1, « Présentation des états financiers ». Cette nouvelle norme entre en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2007, bien qu'une adoption anticipée soit permise. Le chapitre 1535 exige que l'entité fournisse des informations sur ses objectifs, ses politiques et ses procédures de gestion du capital ainsi que des données quantitatives sur les éléments qui, selon elle, font partie du capital, et qu'elle indique qu'elle s'est conformée aux exigences en matière de capital auxquelles elle est soumise en vertu de règles extérieures. Le Groupe Postes Canada adoptera cette norme en 2008.
- b) **Instruments financiers – informations à fournir et présentation** • En décembre 2006, l'ICCA a publié le chapitre 3862 du Manuel, « Instruments financiers – informations à fournir ». Cette norme s'harmonise avec la norme internationale d'information financière IFRS 7, « Instruments financiers : informations à fournir ». Les exigences du chapitre 3862 complètent les exigences en matière d'informations à fournir énoncées dans l'actuel chapitre 3861 du Manuel, « Instruments financiers – informations à fournir et présentation », et mettent davantage l'accent sur les informations à fournir concernant les risques que ne le fait le chapitre 3861. Les entités sont tenues de fournir des informations qualitatives et quantitatives à propos de l'exposition aux risques découlant des instruments financiers, y compris le risque de crédit, le risque de taux d'intérêt, le risque d'illiquidité, le risque de change et les autres risques de prix.

Au même moment que la publication du chapitre 3862, le Conseil des normes comptables (CNC) a publié le chapitre 3863 du Manuel, « Instruments financiers – présentation », qui reprend intégralement les exigences en matière de présentation du chapitre 3861 et qui doit être adopté de concert avec l'adoption du chapitre 3862.

Les chapitres 3862 et 3863 entrent en vigueur pour les états financiers annuels et intermédiaires des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2007. Une adoption anticipée est néanmoins permise. Le Groupe Postes Canada adoptera ces normes en 2008.

- c) **Normes internationales d'information financière** • Le 13 février 2008, le CNC a confirmé que les entreprises à but lucratif ayant une obligation publique de rendre des comptes seront tenues d'appliquer les normes internationales d'information financière (IFRS) en 2011. Les IFRS remplaceront les principes comptables généralement reconnus pour les sociétés ouvertes et les autres entreprises à but lucratif qui doivent rendre des comptes à des groupes de parties prenantes importants ou diversifiés. Les entités devront fournir des informations comparatives établies selon les IFRS pour 2010, ainsi qu'un bilan consolidé d'ouverture selon les IFRS au début de 2010. Le Groupe Postes Canada effectue actuellement une première évaluation de l'incidence qu'aura l'adoption des IFRS sur ses états financiers consolidés.

## 5. Acquisitions d'entreprises importantes

Le 30 mars 2007, une filiale de la Société, SCI Logistique, a acquis toutes les actions ordinaires en circulation d'AMG Logistique Inc., First Team Transport Inc. et Partnership Inc. (collectivement désignées « Le Groupe AMG ») pour un coût total de 13 millions de dollars, qui a été payé comptant. Le Groupe AMG offre des services de logistique et de transport sur le marché des petites et moyennes entreprises. Un écart d'acquisition de 3 millions de dollars a été constaté dans le cadre de cette opération, et il a été attribué au secteur Logistique (note 11). Les actifs incorporels acquis consistent en contrats de services et relations clients, et ils s'élevaient à 10 millions de dollars.

## 6. Réglementation des tarifs de port

En vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes* (« la Loi »), la Société établit, par voie de règlements, les tarifs de port pour le service Poste-lettres du régime intérieur et le service Poste aux lettres du régime international, ainsi que les droits postaux pour certains autres services tel que le courrier recommandé. Ces règlements doivent être approuvés par le gouvernement du Canada, seul actionnaire qui est, par conséquent, une entité apparentée de la Société. Dans certaines circonstances, la *Loi* autorise la Société à offrir des tarifs qui diffèrent des tarifs réglementés, notamment quand des clients conviennent d'expédier leurs objets en nombre.

La *Loi* précise que les tarifs de port réglementés doivent être justes et réalistes et permettre d'assurer, dans la mesure du possible, des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société pour l'exécution de sa mission. Le tarif de base des lettres du régime intérieur prescrit en vertu du *Règlement sur les envois poste lettres* est déterminé selon une formule de plafonnement des tarifs qui limite les augmentations à 66,67 % des augmentations de l'indice des prix à la consommation. Une telle augmentation ne peut avoir lieu plus d'une fois par année. En janvier 2007, le tarif de la Poste-lettre du régime intérieur a augmenté de un cent, selon la formule de plafonnement des tarifs, passant de 0,51 \$ à 0,52 \$ (de 0,50 \$ à 0,51 \$ en janvier 2006).

Le processus réglementé d'adoption des tarifs prévoit que les changements proposés aux tarifs soient publiés dans la *Gazette du Canada* afin que toute personne intéressée puisse effectuer des représentations au ministre responsable de Postes Canada dans les 60 jours suivant la date de publication. Le Conseil d'administration de la Société examine ces représentations, puis approuve la proposition finale des changements de tarifs et la soumet au ministre responsable de Postes Canada pour approbation par le gouvernement du Canada, en l'occurrence le gouverneur en conseil. L'approbation des changements de tarifs est considérée comme acquise 60 jours après la soumission de la proposition finale au gouverneur en conseil, à moins que, dans l'intervalle, le gouverneur en conseil n'ait approuvé ou refusé d'approuver les changements.

Aux termes des dispositions de la *Loi*, la Société doit également fournir en franchise certains services d'envois postaux du gouvernement ainsi que la transmission d'articles à l'usage des aveugles. Le gouvernement du Canada dédommage la Société pour ces services (note 19).

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

Les produits tirés de la vente d'articles et de services à des clients selon les tarifs réglementés représentent 33 % (34 % en 2006) des produits du secteur Postes Canada.

## 7. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables, titres illiquides et titres réservés

### a) Nature et l'étendue des placements

La nature et l'étendue des placements par catégorie se présentent comme suit :

31 décembre (en millions de dollars)	Durée restante jusqu'à l'échéance*			2007	2006
	Moins de trois mois	De trois à douze mois	De un à huit ans	Total	Total
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>					
Encaisse	95 \$	– \$	– \$	95 \$	86 \$
Instruments du marché monétaire émis par :					
Gouvernement du Canada	–	–	–	–	4
Gouvernements provinciaux	92	–	–	92	–
Institutions financières	110	–	–	110	115
Sociétés	89	–	–	89	294
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>386 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>– \$</b>	<b>386 \$</b>	<b>499 \$</b>
<b>Titres négociables</b>					
Instruments du marché monétaire émis par :					
Gouvernement du Canada	42 \$	221 \$	– \$	263 \$	105 \$
Gouvernements provinciaux	10	10	–	20	–
Institutions financières	23	–	–	23	53
Sociétés	3	–	–	3	73
<b>Total des titres négociables</b>	<b>78 \$</b>	<b>231 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>309 \$</b>	<b>231 \$</b>
<b>Titres illiquides</b>					
Papier commercial adossé à des actifs non bancaire	– \$	– \$	7 \$	7 \$	– \$
<b>Titres réservés</b>					
Instruments du marché monétaire émis par :					
Gouvernement du Canada	– \$	392 \$	– \$	392 \$	45 \$
Gouvernements provinciaux	27	–	–	27	–
Institutions financières	126	–	–	126	116
Sociétés	64	–	–	64	201
Obligations émises par :					
Gouvernement du Canada	–	–	–	–	128
Papier commercial adossé à des actifs non bancaire	–	–	23	23	–
<b>Total des titres réservés</b>	<b>217</b>	<b>392</b>	<b>23</b>	<b>632</b>	<b>490</b>
Moins : tranche à court terme	–	–	–	–	21
<b>Titres réservés à long terme</b>	<b>217 \$</b>	<b>392 \$</b>	<b>23 \$</b>	<b>632 \$</b>	<b>469 \$</b>

\* Les catégories pour la durée restante jusqu'à l'échéance sont fonction de l'échéance contractuelle des placements ou des échéances prévues dans le cas du papier commercial adossé à des actifs non bancaire.

## 7. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables, titres illiquides et titres réservés (suite)

### b) Juste valeur du papier commercial adossé à des actifs non bancaire

Le 31 décembre, la Société détenait du papier commercial adossé à des actifs non bancaire (PCAA) dont le coût historique et le montant du principal s'établissait à 38 millions de dollars, dont 18 millions dans Whitehall Trust Series A et 20 millions dans Rocket Trust Series A. La Société n'a pu se faire rembourser ces placements à leur échéance en septembre et octobre 2007, en raison de la crise de liquidité du marché du PCAA. En conséquence, la Société a classé son PCAA comme actifs à long terme, soit comme titres illiquides, soit comme titres réservés.

Le 16 août 2007, un groupe représentant des banques, des fournisseurs d'actifs et de grands investisseurs a annoncé qu'il avait conclu un accord de principe sur une proposition à long terme et un arrangement provisoire pour convertir le PCAA en billets à long terme à taux variables échéant au plus tôt à l'échéance prévue des actifs sous-jacents. Le 6 septembre 2007, le Comité pancanadien des investisseurs sur les effets de commerce structurés adossés à des créances émis par des tiers (« le Comité »), composé des principaux investisseurs, a été créé pour trouver une solution au problème de manque de liquidité touchant le marché du PCAA, et a retenu des conseillers juridiques et financiers pour superviser le processus de restructuration proposé.

Une ordonnance du tribunal a été mise en place à compter du 17 mars 2008, en vertu de laquelle les investisseurs se sont engagés à ne pas prendre de mesure qui entraînerait un défaut de paiement. On prévoit que la restructuration du PCAA se fera en avril ou en mai 2008 si les investisseurs l'autorisent. Le 23 décembre 2007, le Comité a donné certains détails sur la restructuration attendue.

La Société prévoit participer à la deuxième option de restructuration des actifs (MAP 2), qui n'oblige pas l'investisseur à participer à la facilité de financement d'appel de marge. Les participants au MAP 2 paieront des frais supplémentaires pour le financement de la marge par des tiers. La Société présume que Rocket Trust Series A détient 13 % d'actifs qui ne sont pas admissibles aux fiducies regroupées en raison de leur exposition aux hypothèques à risque américaines (sous-primés) et qui doivent être gérés séparément. Elle présume aussi que 87 % du reste des actifs de Rocket Trust Series A et 85 % de ceux de Whitehall Trust Series A seraient admissibles à l'état de billets prioritaires dans le cadre du MAP 2 qui devraient recevoir une cote de crédit AAA. Le reste des actifs devrait être composé de billets de rang inférieur sans cote dans le cadre du MAP 2.

Comme il n'existe pas de marché actif pour le PCAA, la Société a déterminé la juste valeur de ses placements dans le PCAA en utilisant une technique d'évaluation. Le montant du principal des placements a été actualisé pour tenir compte de certains facteurs liés aux actifs sous-jacents des placements initiaux et des conditions pouvant s'appliquer aux placements restructurés. Les observations, prix et taux généraux du marché ont été utilisés pour établir les hypothèses relatives à l'actualisation. Les fourchettes d'actualisation envisagées par la Société pour l'évaluation dans le cadre du MAP 2 s'établissent comme suit :

Actifs restructurés / non admissibles	Fourchette de taux d'actualisation
Actifs non admissibles	45 % – 55 %
Billets prioritaires	7 % – 13 %
Billets de rang inférieur	30 % – 43 %

L'ajustement total du PCAA au 31 décembre 2007 selon les hypothèses ci-dessus se situe entre 5 millions et 8 millions de dollars. Pour tenir compte de manière adéquate de l'incertitude relative aux hypothèses, l'évaluation plus prudente de 8 millions a été appliquée. La juste valeur du PCAA a donc été établie à 30 millions de dollars au 31 décembre 2007.

L'incertitude qui persiste quant à la valeur des actifs qui sous-tendent le PCAA, aux risques de crédit et d'illiquidité associés aux billets restructurés ainsi qu'au résultat définitif du processus de restructuration pourrait faire modifier la juste valeur des placements de la Société dans le PCAA, mais cela n'aurait pas une incidence importante sur les résultats futurs de la Société.

## 7. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables, titres illiquides et titres réservés (suite)

### c) Gestion des risques et taux d'intérêt

Les placements sont détenus pour leur liquidité ou à long terme de manière à procurer le taux de rendement à long terme le plus élevé possible conformément aux politiques de placement établies par le Conseil d'administration. Les risques d'illiquidité et de crédit sont atténués par le placement dans des instruments ayant différentes échéances, le placement auprès d'émetteurs qui répondent à des critères de placement précis et par l'imposition de limites en dollars par type de produit financier et d'émetteur de titre. Les placements dans les institutions financières et les sociétés ont une cote R1 Faible.

Tous les placements détenus au 31 décembre 2007 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes ou à escompte. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2007 était de 4,4 % pour les instruments du marché monétaire (4,3 % pour les instruments du marché monétaire et 3,7 % pour les obligations en 2006).

### d) Produits de placements

Les intérêts créditeurs et les gains et les pertes sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres illiquides totalisaient 26 millions de dollars (26 millions en 2006). Les intérêts créditeurs et les gains et les pertes sur les titres réservés s'établissaient à 18 millions de dollars (20 millions en 2006). La portion des produits provenant des régimes à prestations définies était de 16 millions de dollars (20 millions en 2006) et a servi à réduire les coûts des prestations. Les 2 millions restants découlaient des fonds grevés d'une affectation d'origine interne et ont été constatés dans les placements et autres produits.

### e) Titres réservés

Des fonds ont été réservés aux fins suivantes :

31 décembre (en millions de dollars)	2007	2006
Prestations de cessation d'emploi	– \$	21 \$
Avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie	497	469
Fonds grevés d'une affectation d'origine interne	135	–
<b>Total des titres réservés</b>	<b>632 \$</b>	<b>490 \$</b>

Les fonds ont été réservés soit pour respecter des affectations d'origine externe, soit en prévision des besoins de trésorerie comme suit :

- Les affectations d'origine externe ont été imposées aux régimes d'avantages complémentaires de soins de santé et de soins dentaires 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.
- En 2007, la Société a décidé de réserver certains fonds en prévision des besoins de trésorerie futurs. Ces nouveaux fonds réservés doivent servir soit à des projets importants pour renouveler la capacité d'exploitation ou pour le versement des cotisations réglementaires au régime de retraite de la Société advenant un problème d'insolvabilité ou de continuité de l'exploitation.

## 8. Impôts sur les bénéfiques

Le 27 mars 1994, la Société est devenue une société d'État désignée aux fins de l'impôt sur le revenu, ce qui l'a assujettie à l'impôt sur le revenu fédéral en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les filiales et les coentreprises de la Société sont assujetties à l'impôt sur le revenu fédéral et provincial.

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

<b>31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Actifs d'impôts futurs nets</b>		
Immobilisations	13 \$	29 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	15	20
Prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	148	84
Constatation du report de pertes en avant	–	28
Autres	23	18
<b>Actifs d'impôts futurs nets</b>	<b>199 \$</b>	<b>179 \$</b>
<b>Présentés au bilan consolidé :</b>		
Actifs d'impôts futurs :		
Tranche à court terme	20 \$	63 \$
Tranche à long terme	203	135
<b>Total des actifs d'impôts futurs</b>	<b>223</b>	<b>198</b>
Passifs d'impôts futurs :		
Tranche à long terme	(24)	(19)
<b>Actifs d'impôts futurs nets</b>	<b>199 \$</b>	<b>179 \$</b>

Des écarts temporaires déductibles pour lesquels aucun actif d'impôts futurs n'a été constaté totalisent 780 millions de dollars (772 millions en 2006) et se rapportent principalement au passif au titre des prestations constituées des régimes d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi. La Société ne prévoit pas que ces écarts vont se résorber dans un avenir prévisible.

## 8. Impôts sur les bénéfices (suite)

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

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2007	2006
Charge d'impôts exigibles	125 \$	109 \$
Charge (économie) d'impôts futurs découlant de :		
Apparition et résorption d'écarts temporaires	(42)	(50)
Report de pertes en avant non constatées antérieurement	–	(22)
Réduction du taux d'imposition	19	7
<b>Charge d'impôts</b>	<b>102 \$</b>	<b>44 \$</b>

Un rapprochement entre la charge d'impôts, rattachée au bénéfice avant impôts sur les bénéfices, et le montant des impôts selon le taux d'imposition fédéral applicable est présenté ci-après :

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2007	2006
Bénéfice avant impôts	160 \$	166 \$
Impôt fédéral au taux d'imposition applicable de la société mère	52 \$	54 \$
Impôt provincial des filiales et des coentreprises moins l'abattement d'impôt fédéral	3	4
(Augmentation) diminution des impôts futurs découlant de :		
Report de pertes en avant non constatées antérieurement	–	(22)
Réduction du taux d'imposition	40	11
Autres	7	(3)
<b>Charge d'impôts</b>	<b>102 \$</b>	<b>44 \$</b>

## 9. Immobilisations

31 décembre

(en millions de dollars)

2007

2006

	Coût	Amortissement cumulé et dépréciation	Valeur comptable nette	Coût	Amortissement cumulé et dépréciation	Valeur comptable nette
<b>Immobilisations corporelles</b>						
Terrains	214 \$	– \$	214 \$	198 \$	– \$	198 \$
Bâtiments	1 718	971	747	1 641	935	706
Améliorations locatives	185	123	62	164	115	49
Matériel de production	907	680	227	862	657	205
Véhicules	215	133	82	211	115	96
Mobilier et matériel de bureau et comptoirs de vente	346	278	68	374	322	52
Autre matériel	739	447	292	687	420	267
Actifs en développement	10	–	10	48	–	48
<b>Total des immobilisations corporelles</b>	<b>4 334</b>	<b>2 632</b>	<b>1 702</b>	<b>4 185</b>	<b>2 564</b>	<b>1 621</b>
<b>Immobilisations incorporelles</b>						
Logiciels	382	290	92	322	269	53
Logiciels en développement	42	–	42	38	–	38
Contrats de services et relations clients	27	16	11	29	19	10
<b>Total des immobilisations incorporelles</b>	<b>451</b>	<b>306</b>	<b>145</b>	<b>389</b>	<b>288</b>	<b>101</b>
<b>Total des immobilisations</b>	<b>4 785 \$</b>	<b>2 938 \$</b>	<b>1 847 \$</b>	<b>4 574 \$</b>	<b>2 852 \$</b>	<b>1 722 \$</b>

L'amortissement des immobilisations corporelles a totalisé 172 millions de dollars en 2007 (161 millions en 2006), tandis que l'amortissement des immobilisations incorporelles a représenté 34 millions (54 millions en 2006). En 2007, la Société a comptabilisé une perte de valeur de 5 millions de dollars au titre de contrats avec la clientèle associés à postel.

Au cours de l'exercice, Le Groupe Postes Canada a investi 330 millions de dollars (305 millions en 2006) dans des immobilisations, dont 257 millions (269 millions en 2006) en immobilisations corporelles et 73 millions (36 millions en 2006) en immobilisations incorporelles.

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

### a) Description des régimes d'avantages sociaux

La Société compte divers régimes à prestations déterminées, capitalisés et non capitalisés, procurant à la plupart de ses salariés des prestations de retraite, des avantages complémentaires de retraite ainsi que des avantages postérieurs à l'emploi. Les régimes non capitalisés sont des régimes où les prestations sont versées directement par la Société. Dans le cas des régimes capitalisés, la Société transfère les fonds à des fiducies externes qui versent directement les prestations. Le régime de retraite à prestations déterminées est un régime capitalisé qui est fonction de la période de service ouvrant droit à pension, de la moyenne des salaires des cinq meilleures années consécutives ouvrant droit à pension et de l'âge de départ à la retraite. Le régime garantit des prestations de retraite, des prestations de retraite au survivant ou un remboursement au moment de la cessation d'emploi ou du décès. Les prestations de retraite qui ne sont pas admissibles dans le cadre du régime de retraite agréé sont garanties par une convention de retraite, selon la définition de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les prestations de retraite versées sont indexées annuellement. Les cotisations de la Société et des salariés sont versées aux fiducies externes conformément aux dispositions du régime. De plus, les cotisations de la Société sont établies par évaluations actuarielles, conformément aux exigences des autorités de réglementation, pour garantir que les actifs des fiducies externes seront suffisants pour verser les prestations de retraite au moment où les employés prendront leur retraite.

Les régimes d'avantages complémentaires de retraite comprennent des régimes non capitalisés pour les soins de santé, les soins dentaires et l'assurance-vie. Les régimes d'avantages sociaux postérieurs à l'emploi comprennent des couvertures non capitalisées pour les prestations de cessation d'emploi, les soins de santé et les soins dentaires des salariés qui bénéficient des prestations d'invalidité à long terme. Les coûts des avantages relatifs à ces plans, pris en charge par la Société, et les coûts assumés par les employés et les retraités, sont établis conformément aux règles de chaque régime ainsi qu'aux clauses des conventions collectives.

À la fin de 2006, le régime de prestations de cessation d'emploi de la Société a été entièrement compressé. La compression du régime a entraîné le gel de l'admissibilité aux années de service que les salariés avaient accumulées à la date de compression du régime. Les salariés ne sont plus admissibles à des prestations de cessation d'emploi selon les années de service. Lors de la compression, les employés se sont fait offrir le choix de recevoir la valeur de rachat de leurs prestations constituées de cessation d'emploi ou de différer l'encaissement de leurs prestations jusqu'à leur départ, auquel cas la valeur des prestations reflètera leur salaire de base au moment de leur départ à la retraite, ou leur salaire à la date de la compression advenant une démission ou un licenciement. La plupart des employés ont choisi de recevoir la valeur de rachat de leurs prestations. Les membres de chaque unité de négociation et les employés non syndiqués ont reçu le règlement à divers moments au cours des quatre derniers exercices, ce qui a entraîné la comptabilisation d'une perte sur règlement à chaque exercice de 2004 à 2007. En 2007, la perte sur règlement a été de 9 millions de dollars (6 millions en 2006).

Comme la Société est assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*, elle n'est pas obligatoirement soumise aux lois provinciales sur l'indemnisation des travailleurs. La Société est un employeur auto-assuré qui est responsable de l'indemnisation des accidentés du travail depuis sa constitution en société. L'obligation au titre du régime non capitalisé d'indemnisation des accidentés du travail repose sur les prestations d'invalidité et de survivant attribuées et sur les prestations pouvant être octroyées pour des accidents survenus jusqu'à la date de la mesure. Le régime d'indemnisation des accidentés du travail est conforme aux lois provinciales. Dans les trois territoires, les indemnisations sont versées selon la loi de l'Alberta.

Purolator compte plusieurs régimes de retraite à prestations déterminées capitalisés. Les régimes à prestations déterminées sont établis, selon le type de salariés, en fonction de la période de service ouvrant droit à pension et des salaires versés à chaque année ou en fonction des taux de prestations négociés. Puisque ces régimes à prestations déterminées sont sujets 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 employés admissibles. Les membres de ce régime ne peuvent cotiser aux régimes de retraite.

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

La filiale de PCIL participe à un régime de retraite interentreprises à prestations déterminées. Selon l'entente de concession (décrite à la note 16 (c)), le gouvernement des Antilles néerlandaises est responsable de toutes obligations découlant du régime de retraite avant mai 2003.

Certains employés de SCI Logistique participent présentement au régime de retraite parrainé par l'ancien propriétaire de SCI Logistique, Bell Canada. Le régime de retraite BCE Inc., qui est un régime à prestations déterminées non contributif, procure des prestations en fonction de la période de service ouvrant droit à pension et du salaire moyen de fin de carrière. Les prestations de retraite sont indexées annuellement. Les actifs du régime de retraite sont investis dans des unités de BCE Master Trust Fund, le Royal Trust agissant à titre de fiduciaire. Cependant, en 2001, la Société a conclu avec Bell Canada une entente de souscription d'actions, selon laquelle les employés de SCI Logistique ont commencé à participer à un nouveau régime de retraite séparé. Les actifs et passifs du régime de retraite, pour les prestations de retraite et les avantages connexes constitués, à la date du changement de titre de propriété, seront transférés au nouveau régime de retraite lorsque les évaluations actuarielles connexes seront complétées et les approbations réglementaires obtenues. Les montants des actifs et passifs inclus dans les présents états financiers consolidés représentent les valeurs estimatives actuelles des montants devant être transférés au nouveau régime de retraite, ajustés pour toutes activités subséquentes au changement de titre de propriété. La valeur estimative du montant devant être transféré relativement aux actifs du régime repose sur la meilleure estimation de la direction de l'effet de certains événements relatifs au régime de retraite de BCE Inc. qui sont survenus avant l'acquisition de SCI Logistique 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 séparé ne pourront être finalisés et transférés qu'une fois l'approbation réglementaire obtenue. En 2005, en remplacement du régime existant, un régime de retraite complémentaire a été créé pour les employés désignés, selon lequel les employés dont les prestations de retraite excèdent le maximum des prestations payables du régime agréé recevront de SCI Logistique 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 Logistique.

Les autres régimes de retraite se rapportant aux employés de SCI Logistique 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 Logistique, 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 il en est pour la Société, les prestations de retraite qui ne sont pas admissibles dans le cadre du régime de retraite agréé sont garanties par une convention de retraite. Les prestations de retraite sont 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 employés sont effectuées selon le régime. Le régime de retraite d'Innovaposte n'accepte plus de nouveau membre depuis le 31 octobre 2002.

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

### b) Obligations et actifs

Un rapprochement des obligations au titre des régimes à prestations déterminées, des actifs des régimes à prestations déterminées et de la situation de capitalisation des régimes à prestations déterminées et des montants inscrits au bilan consolidé suit :

31 décembre (en millions de dollars)	2007		2006	
	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	13 729 \$	3 327 \$	13 079 \$	3 260 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	449	111	464	110
Intérêts débiteurs	736	176	677	165
Cotisations des salariés	183	–	161	–
Prestations versées	(324)	(133)	(259)	(130)
Gains actuariels	(564)	(149)	(402)	(63)
Modifications des régimes	–	(119)	2	(17)
Restructuration d'entreprise donnant lieu à des prestations spéciales de cessation d'emploi	–	–	7	–
Compression	(1)	–	–	–
Règlement	–	2	–	2
<b>Solde à la clôture de l'exercice</b>	<b>14 208</b>	<b>3 215</b>	<b>13 729</b>	<b>3 327</b>
<b>Actifs des régimes</b>				
Juste valeur à l'ouverture de l'exercice	14 928	–	12 675	–
Réduction de l'estimation de l'excédent devant être transféré de BCE Inc.	(11)	–	–	–
Rendement réel des actifs des régimes	263	–	1 792	–
Cotisations courantes de l'employeur	129	–	255	–
Cotisations spéciales de solvabilité de l'employeur	12	–	304	–
Cotisations des salariés	183	–	161	–
Prestations versées	(324)	–	(259)	–
<b>Juste valeur à la clôture de l'exercice</b>	<b>15 180</b>	<b>–</b>	<b>14 928</b>	<b>–</b>
<b>Situation de capitalisation des régimes – excédent (déficit)</b>				
(Gain actuariel net non constaté) perte actuarielle nette non constatée	63	904	(64)	1 139
Coûts non constatés (crédits non constatés) des services passés	16	(190)	17	(86)
Obligation transitoire non constatée	–	3	–	7
Capitalisation excédentaire non constatée	(121)	–	(153)	–
<b>Montant net constaté pour</b>				
Régimes à prestations déterminées	930	(2 498)	999	(2 267)
Régimes à cotisations déterminées	(1)	–	(1)	–
<b>Montant total constaté</b>	<b>929 \$</b>	<b>(2 498) \$</b>	<b>998 \$</b>	<b>(2 267) \$</b>
<b>Présenté au bilan consolidé comme suit :</b>				
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite	944 \$	– \$	1 010 \$	– \$
Tranche à court terme du passif au titre des prestations constituées des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	–	–	–	(32)
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	(15)	(2 498)	(12)	(2 235)
<b>Montant total présenté</b>	<b>929 \$</b>	<b>(2 498) \$</b>	<b>998 \$</b>	<b>(2 267) \$</b>

## 10. 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)	2007		2006	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Obligations au titre des prestations constituées	323 \$	3 215 \$	331 \$	3 327 \$
Actifs des régimes	273	–	273	–
Situation de capitalisation des régimes à prestations déterminées – déficit	(50) \$	(3 215) \$	(58) \$	(3 327) \$

### d) Objectifs 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 (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 des régimes de retraite est d'obtenir un taux de rendement à long terme, après déduction des frais d'administration, d'au moins 4,5 % de plus que l'inflation. Les placements sont effectués conformément aux critères et aux limites fixés par le Conseil d'administration et les lois et règlements applicables. Les types de placements autorisés, les limites des placements individuels, les limites des placements du portefeuille, les limites des échéances et les cotes de crédit minimales sont établis par le Conseil de manière à réduire le niveau de risque et à assurer la diversification des secteurs d'activité, des régions géographiques ou économiques et des styles de gestion. La répartition des actifs, par catégorie d'actifs du régime de la Société se présente comme suit :

31 décembre	2007		2006
	Cible	Réelle	Réelle
Encaisse et instruments du marché monétaire	1 %	5 %	5 %
Obligations	36 %	30 %	27 %
Actions canadiennes	24 %	28 %	29 %
Actions américaines	20 %	16 %	19 %
Actions internationales	15 %	17 %	18 %
Placements immobiliers	3 %	3 %	1 %
Autres actifs moins les passifs	1 %	1 %	1 %
Actifs du régime de retraite de la Société	100 %	100 %	100 %

Les actifs des régimes de retraite de Purolator, de SCI Logistique et d'Innovaposte sont régis par des objectifs et des politiques de placement semblables et représentent 2 % (2 % en 2006) du total des actifs du régime de 15 180 millions de dollars (14 928 millions en 2006).

Le total des actifs du régime comprennent 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 2 147 millions de dollars (2 146 millions en 2006) et des impôts et taxes remboursables détenus par l'Agence du revenu du Canada au montant de 112 millions de dollars (121 millions en 2006).

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

### e) Coûts

Les coûts des avantages sociaux futurs constatés au cours de l'exercice s'établissent comme suit :

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2007			2006		
	Coûts engagés au cours de l'exercice	Ajustements*	Coûts constatés au cours de l'exercice	Coûts engagés au cours de l'exercice	Ajustements*	Coûts constatés au cours de l'exercice
<b>Régimes de retraite</b>						
Coût des services rendus de l'exercice	449 \$	– \$	449 \$	464 \$	– \$	464 \$
Intérêts débiteurs	736	–	736	677	–	677
Rendement des actifs des régimes (Gains actuariels) pertes actuarielles sur obligations au titre des prestations constituées	(263)	(683)	(946)	(1 792)	948	(844)
Modifications des régimes	–	1	1	2	–	2
Gain sur compression	(1)	–	(1)	–	–	–
Prestations spéciales de cessation d'emploi	–	–	–	7	–	7
Amortissement de la capitalisation excédentaire	–	(32)	(32)	–	(32)	(32)
Coûts des prestations déterminées	357	(147)	210	(1 044)	1 386	342
Coûts des cotisations déterminées	2	–	2	1	–	1
Coûts des prestations déterminées du régime interentreprises	1	–	1	1	–	1
Total des coûts au titre des prestations déterminées	360	(147)	213	(1 042)	1 386	344
Appui transitoire du gouvernement du Canada	(63)	–	(63)	(120)	–	(120)
<b>Coûts nets des régimes de retraite</b>	<b>297 \$</b>	<b>(147) \$</b>	<b>150 \$</b>	<b>(1 162) \$</b>	<b>1 386 \$</b>	<b>224 \$</b>
<b>Autres régimes</b>						
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	111 \$	– \$	111 \$	110 \$	– \$	110 \$
Intérêts débiteurs	176	–	176	165	–	165
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations constituées	(149)	228	79	(63)	150	87
Modifications des régimes	(119)	104	(15)	(17)	4	(13)
Perte sur règlement	9	–	9	6	–	6
Amortissement de l'obligation transitoire	–	4	4	–	4	4
Coûts des prestations déterminées	28	336	364	201	158	359
Rendement sur les titres réservés	(16)	–	(16)	(20)	–	(20)
Appui transitoire du gouvernement du Canada	(43)	–	(43)	(41)	–	(41)
<b>Coûts nets des autres régimes</b>	<b>(31) \$</b>	<b>336 \$</b>	<b>305 \$</b>	<b>140 \$</b>	<b>158 \$</b>	<b>298 \$</b>

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

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

### f) Hypothèses

Les principales hypothèses utilisées pour mesurer les coûts et les obligations au titre des prestations constituées des principaux régimes à prestations déterminées sont les suivantes :

31 décembre	2007		2006	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Obligations au titre des prestations constituées :				
Taux d'actualisation	5,6 %	5,5 %	5,3 %	5,3 %
Taux de croissance à long terme de la rémunération	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Coût des prestations :				
Taux d'actualisation	5,3 %	5,3 %	5,1 %	5,1 %
Taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes	7,0 %	s.o.	7,0 %	s.o.
Taux de croissance de la rémunération à long terme	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Taux tendanciels hypothétiques du coût des soins de santé :				
Taux tendanciel initial du coût des soins de santé	s.o.	8,8 %	s.o.	8,8 %
Niveau vers lequel baisse le taux tendanciel	s.o.	5,3 %	s.o.	5,3 %
Année où le taux devrait se stabiliser	s.o.	An 10	s.o.	An 10

### (g) Analyse de sensibilité

Les taux tendanciels hypothétiques du coût des soins de santé ont une incidence importante sur les montants présentés pour les régimes de soins de santé. Une augmentation et une diminution de un point de pourcentage des taux tendanciels hypothétiques du coût des soins de santé se répercuteraient ainsi pour 2007 :

(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Total du coût des prestations au titre de services rendus et des intérêts débiteurs	53 \$	(40) \$
Obligation au titre des prestations constituées	533 \$	(409) \$

Les sensibilités ci-dessus sont hypothétiques et doivent être utilisées avec prudence. Des variations de un point de pourcentage ne peuvent généralement faire l'objet d'une extrapolation, car la relation entre la variation de l'hypothèse et celle des montants n'est pas nécessairement linéaire. Les sensibilités ont été calculées indépendamment des variations des autres hypothèses clés. Les variations d'un facteur peuvent entraîner des variations d'autres facteurs, qui pourraient amplifier ou réduire les sensibilités.

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

### h) Total des paiements effectués

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

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2007	2006
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des autres régimes d'avantages non capitalisés	133 \$	130 \$
Cotisations courantes de l'employeur aux régimes de retraite capitalisés	129	255
Cotisations spéciales de solvabilité de l'employeur aux régimes de retraite capitalisés	12	304
Total des paiements effectués au titre des régimes à prestations déterminées	274	689
Cotisations aux régimes à cotisations déterminées	2	1
Cotisations au régime interentreprises à prestations déterminées	1	1
Total des paiements effectués	277 \$	691 \$

Les évaluations actuarielles des régimes de retraite à prestations déterminées aux fins de la capitalisation sont effectuées au moins tous les trois ans et chaque année lorsqu'une insuffisance se produit en présomption de la solvabilité ou la continuité du régime. À la fin de 2006, l'insuffisance du régime de retraite de la Société selon la présomption de solvabilité avait été comblée. Étant donné que l'excédent du régime de retraite de la Société continuait d'augmenter au cours de la première moitié de 2007, tant selon la présomption de solvabilité que celle de continuité du régime, la Société a cessé de cotiser au cours de la seconde moitié de l'exercice, tel que permis par la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*. Les dates des plus récentes évaluations actuarielles réalisées aux fins de la capitalisation ainsi que de la prochaine évaluation requise 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 2006	31 décembre 2009
Purolator	31 décembre 2006	31 décembre 2007
SCI Logistique	31 décembre 2006	31 décembre 2009
Innovaposte	31 décembre 2004	31 décembre 2007

## 11. Écart d'acquisition

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

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2007			2006	
	Secteur Postes Canada	Secteur Purolator	Secteur Logistique	Total	Total
Solde à l'ouverture de l'exercice	3 \$	120 \$	– \$	123 \$	123 \$
Acquisition	–	1	3	4	–
Perte de valeur	(3)	–	–	(3)	–
Solde à la clôture de l'exercice	– \$	121 \$	3 \$	124 \$	123 \$

En 2007, la Société a comptabilisé une perte de valeur de 3 millions de dollars, représentant la totalité de l'écart d'acquisition de postal.

## 12. Autres actifs

<b>31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Actifs destinés à la vente	2 \$	48 \$
Titres illiquides (note 7)	7	–
Autres éléments	7	8
<b>Total des autres actifs</b>	<b>16 \$</b>	<b>56 \$</b>

La Société a classé un bien immobilier comme étant destiné à la vente à la fin de 2007. On prévoit que le produit de la vente permettra de recouvrer la valeur comptable de ce bien. Les deux biens immobiliers destinés à la vente à la fin de 2006 ont été vendus au cours de l'exercice comme prévu. Un gain de 8 millions de dollars a été comptabilisé à la cession.

## 13. Dette à long terme

<b>31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2007</b>		<b>2006</b>	
	<b>Juste valeur</b>	<b>Valeur comptable</b>	<b>Juste valeur</b>	<b>Valeur comptable</b>
Obligations non remboursables par anticipation venant à échéance en mars 2016, portant intérêt à 10,35 %, payable semestriellement le 15 mars et le 15 septembre	78 \$	55 \$	80 \$	55 \$
Effets à payer à BCE Emergis Inc., plus les intérêts courus, au taux du financement à un jour de la Banque du Canada plus 1 %, venant à échéance en décembre 2008	3	3	6	6
<b>Total de la dette à long terme</b>	<b>81</b>	<b>58</b>	<b>86</b>	<b>61</b>
Moins tranche à court terme	3	3	3	3
<b>Tranche à long terme</b>	<b>78 \$</b>	<b>55 \$</b>	<b>83 \$</b>	<b>58 \$</b>

La juste valeur des obligations à long terme est évaluée suivant le cours du marché d'obligations semblables. La valeur comptable de l'autre instrument d'emprunt à long terme représente approximativement sa juste valeur car il doit être réglé d'ici un an.

Le taux d'intérêt effectif au 31 décembre 2007 des obligations non remboursables par anticipation était de 10,5 % et celui des effets à payer à BCE Emergis Inc. était de 4,8 %. Les intérêts débiteurs sur la dette à long terme étaient de 6 millions de dollars (6 millions en 2006).

Les remboursements de la dette à long terme à effectuer au cours des prochains exercices s'établissent comme suit :

(en millions de dollars)	
2008	3 \$
2016	55
<b>Total de la dette à long terme</b>	<b>58 \$</b>

#### 14. Obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations

Certains des immeubles de la Société contiennent des matériaux composés d'amiante que la Société sera obligée de retirer et de détruire de manière spéciale si ces immeubles subissent des rénovations majeures ou s'ils sont démolis. Étant donné la longévité de ces immeubles, 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. Par conséquent, au 31 décembre 2007, la Société ne possède pas suffisamment d'information pour estimer raisonnablement bien la juste valeur des obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations en raison de l'amiante. 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 étant donné que la Société ne connaît pas les dates de règlement des obligations.

La Société réévaluera sa capacité d'estimer la juste valeur de ses obligations liées à la mise hors service d'immobilisations à chaque date de bilan. Elle comptabilisera le passif qui s'y rattache lorsqu'elle disposera de suffisamment d'information sur les immobilisations en question.

#### 15. Avoir du Canada

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

Le 17 mai 2007, un dividende de 47 millions de dollars a été versé au gouvernement du Canada. En mai 2006, le dividende versé était de 80 millions de dollars. Pour l'exercice en cours, les administrateurs ont annoncé le versement d'un dividende de 22 millions de dollars au gouvernement du Canada, le 15 mai 2008. Ce dividende a été approuvé par le Conseil d'administration le 28 mars 2008 et n'est pas présenté comme passif dans les présents états financiers consolidés. Le dividende est fixé selon le taux établi dans le Cadre stratégique. Élaboré de concert avec le gouvernement du Canada et annoncé en janvier 1999, ce cadre établit les objectifs en matière de services, de productivité et de performance financière de la Société.

## 16. Engagements et passifs éventuels

- a) Deux plaintes ont été déposées auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (« la Commission ») alléguant qu'il y a eu discrimination en matière de travail à valeur égale.

L'une des plaintes a été déposée par l'Alliance de la Fonction publique du Canada (« AFPC ») en 1983 et est rétroactive au 16 octobre 1981, date à laquelle la Société est devenue une société d'État. La Commission a renvoyé la plainte au Tribunal canadien des droits de la personne (« le Tribunal ») en 1992. Le Tribunal a rendu sa décision le 7 octobre 2005 et conclu que la Société avait effectué une « discrimination systématique » dans l'établissement des salaires d'un groupe de membres de l'AFPC contrairement à l'article 11 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

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

Le 18 novembre 2005, l'AFPC a engagé sa propre procédure d'appel auprès de la Cour fédérale contre le jugement.

La Section de première instance de la Cour fédérale a entendu les appels en novembre 2007 et en janvier 2008. Le 21 février 2008, la Section de première instance de la Cour fédérale a rendu sa décision et autorisé la demande de révision judiciaire de la Société canadienne des postes, a écarté la décision du Tribunal et renvoyé de nouveau la plainte au Tribunal, lui ordonnant de rejeter la plainte étant donné qu'elle n'était pas fondée en droit. L'appel de l'AFPC contre la décision du Tribunal a été rejeté.

Le 18 mars 2008, l'AFPC a interjeté appel de la décision de la Section de première instance de la Cour fédérale à la Cour d'appel fédérale. Le 25 mars 2008, la Commission a également interjeté appel de cette décision à la Cour d'appel fédérale.

L'autre plainte a été déposée par l'Association canadienne des maîtres de postes et adjoints, en décembre 1982, réclamant la rétroactivité au 16 octobre 1981. En décembre 1991, la Commission a décidé de ne pas traiter la plainte. Cette plainte a été déposée de nouveau en novembre 1992. La Commission n'a pas entièrement examiné la plainte. Elle a tenté de concilier les parties et d'obtenir par médiation une résolution de la plainte, mais sans succès. Le 28 février 2006, le plus récent conciliateur a recommandé à la Commission de refuser d'accueillir la plainte pour le moment, celle-ci pouvant être considérée plus adéquatement sous le régime du *Code canadien du travail*.

On ne peut à ce moment-ci déterminer l'issue de ces deux plaintes et, par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée dans les états financiers consolidés. La Société prévoit recouvrer le coût, s'il en est, des règlements relié à ces plaintes à même les tarifs postaux futurs (conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*) et/ou du gouvernement du Canada.

- b) La Société et Purolator ont pris certains engagements qui seront en vigueur à l'échéance ou à la résiliation de certaines ententes avec Innovaposte. La durée de ces ententes ayant débuté en 2002 est de 10 ans, avec une option de renouvellement optionnelle de cinq ans. La Société et Purolator ont accepté d'acheter les actifs réservés à la réalisation de l'objet de l'entreprise à l'échéance ou à la résiliation des ententes, pour un montant égal à la valeur comptable nette et devront alors assumer certaines obligations liées à l'achat de ces actifs. Également, lors de l'échéance ou de la résiliation de ces ententes, Innovaposte aura l'obligation de céder ou de transmettre à la Société ou à Purolator tout contrat relatif à l'exécution des services rendus à la Société ou à Purolator, respectivement. Cependant, s'il révoquait l'entente à la suite d'un événement précis, tel que décrit dans l'entente, Purolator a le choix de refuser la cession ou la transmission de ces contrats. Il est impossible de déterminer pour le moment la valeur des actifs réservés ainsi que la valeur comptable des obligations contractuelles au moment de l'échéance ou de la résiliation des ententes.

Les ententes ne prévoient aucune limite relativement aux paiements éventuels futurs en vertu des engagements ci dessus, et la Société et Purolator ne possèdent pas suffisamment d'information pour le moment pour estimer le passif éventuel futur.

## 16. Engagements et passifs éventuels (suite)

- c) PCIL et sa filiale ont conclu une entente avec le gouvernement des Antilles néerlandaises pour fournir des services postaux et postaux-bancaires aux résidants des cinq îles formant les Antilles néerlandaises, pour une période de 20 ans ayant débuté en mai 2003. Le respect de certaines conditions de l'entente fait l'objet d'un conflit, chaque partie alléguant que l'autre ne les respecte pas. En 2007, des rencontres ont eu lieu avec le gouvernement des Antilles néerlandaises en vue de négocier un règlement à l'amiable. À la suite de ces rencontres, les parties ont signé un protocole d'entente en décembre 2007 et un accord de règlement en janvier 2008. La Société a obtenu l'autorisation appropriée en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* en février 2008.

Sous réserve des conditions de l'accord de règlement, CPIL cédera toutes les actions de la filiale Nieuwe Post Nederlandse Antillen N.V. au gouvernement des Antilles néerlandaises. Les parties ont convenu que CPIL verserait 7 millions de dollars comme règlement définitif de tous les conflits et conflits éventuels découlant du contrat de concession et de la concession. Ce versement a été comptabilisé comme charge à payer au 31 décembre 2007.

- d) Dans le cours normal de ses activités, la Société a conclu des ententes comprenant des indemnités en faveur de tiers. De plus, la Société a conclu des ententes d'indemnisation avec chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants afin de les dédommager, selon les conditions de ces ententes, pour les réclamations dont ils pourraient faire l'objet ou les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs ou de dirigeants de la Société ou dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs, de dirigeants ou d'une autre fonction semblable dans une autre entité à la demande de la Société.

Ces ententes ne contiennent généralement pas de limites spécifiques à l'égard de la responsabilité de la Société et, par conséquent, il n'est pas possible d'évaluer le passif potentiel à l'égard de ces indemnités. Aucun montant n'a été comptabilisé dans les états financiers consolidés à l'égard de ces indemnités.

- e) La Société est partie à différentes réclamations et poursuites dans le cours normal de ses activités. Des provisions sont établies lorsque des pertes sont probables et qu'il est possible de les estimer de manière raisonnable.
- f) Les employés de la Société peuvent accumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis et peuvent être utilisés seulement en cas de maladie. Il est impossible de faire une estimation raisonnable des congés de maladie à payer au cours des exercices futurs. Les congés de maladie payés sont passés en charge dans l'exercice.
- g) Les paiements minimums futurs exigibles au titre de la location d'installations, de matériel de transport et d'autres contrats de location-exploitation d'une durée de plus d'un an sont les suivants :

(en millions de dollars)

2008	138 \$
2009	123
2010	111
2011	102
2012	87
2013 et après	315
<b>Total</b>	<b>876 \$</b>

Ces montants comprennent des paiements de 15 millions de dollars que la Société s'est engagée à verser à une entité apparentée, le gouvernement du Canada, pour des locaux destinés aux services postaux.

- h) Dans le cours normal de ses activités, la Société conclut des ententes contractuelles pour acquérir des biens et des services pour des périodes de plus d'un an. Les décaissements dépendent en grande partie des besoins futurs basés sur les volumes, sous réserve des droits de la Société de résilier ces ententes contractuelles.

## 17. Information sur les flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2007	2006
<b>Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation</b>		
Augmentation des créances	(7) \$	(29) \$
Augmentation (diminution) des impôts nets à payer	(37)	70
Augmentation (diminution) des créditeurs et charges à payer	(8)	53
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux à payer	(11)	19
Augmentation (diminution) des produits constatés d'avance	(27)	23
Diminution nette des autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation	(4)	6
<b>Total</b>	<b>(94) \$</b>	<b>142 \$</b>
<b>Information supplémentaire</b>		
Intérêts payés	6 \$	6 \$
Impôts sur les bénéfices payés	163 \$	45 \$

## 18. Coentreprise importante

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 et acceptée par l'entité apparentée. Les charges d'exploitation figurant dans les états financiers consolidés de la Société comprennent des charges reliées à ces services se chiffrant approximativement à 283 millions de dollars (276 millions en 2006). La quote-part proportionnelle des actifs et des passifs d'Innovaposte détenue par la Société à la fin de l'exercice est respectivement de 63 millions de dollars (75 millions en 2006) et de 37 millions de dollars (50 millions en 2006).

## 19. Opérations entre apparentés

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

- a) **Gouvernement du Canada, ses organismes et ses autres sociétés d'État** • Le gouvernement du Canada dédommage la Société pour les services postaux qu'elle assure gratuitement pour le gouvernement et les articles envoyés en franchise aux aveugles (note 6). De plus, en vertu d'une entente avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, le gouvernement du Canada verse à la Société la différence entre le coût d'expédition des biens admissibles au Programme Aliments-poste et les frais d'expédition payés par les expéditeurs pour ceux-ci. Des paiements compensatoires reçus du gouvernement du Canada totalisant 68 millions de dollars (62 millions en 2006) sont inclus dans les produits d'exploitation.

De plus, la Société effectue d'autres opérations avec le gouvernement du Canada, ses organismes et ses autres sociétés d'État dans le cours normal de ses activités aux prix et aux conditions du marché.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007, les créances et les produits constatés d'avance avec ces apparentés sont respectivement de 24 millions de dollars (19 millions en 2006) et 5 millions de dollars (5 millions en 2005).

- b) **Administrateurs** • Dans le cours normal de ses activités, la Société peut entretenir des relations avec des sociétés dont certains de leurs administrateurs ou de leurs dirigeants sont des administrateurs de la Société. Les administrateurs touchés se dissocient toujours de toutes discussions ou décisions se rattachant aux opérations entre les sociétés. De telles relations sont survenues durant l'exercice avec Interchèques Limitée Partenariat et Telus Corporation. La Société a fourni des services pour 17 millions de dollars au cours des quatre premiers mois de 2007 (26 millions en 2006) à Interchèques Limitée Partenariat et pour 88 millions de dollars (15 millions au cours des quatre derniers mois de 2006) à Telus Corporation. La Société a reçu pour 5 millions de dollars (2 millions au cours des quatre derniers mois de 2006) de services de Telus Corporation.
- c) **Autres** • Au cours de l'exercice, une filiale de la Société a conclu des opérations commerciales avec une entreprise contrôlée par un actionnaire minoritaire de cette filiale. Cet actionnaire minoritaire est également un administrateur de la filiale. Cette entreprise a fourni des services de transport aérien à la filiale pour 107 millions de dollars (101 millions en 2006). Ces transactions ont été effectuées à des prix et conditions comparables à ceux offerts aux autres fournisseurs de la filiale.

## 20. Programme d'aide aux publications

En vertu du Programme d'aide aux publications du gouvernement du Canada, le gouvernement et la Société subventionnent une partie des coûts de distribution engagés par les éditeurs admissibles de publications admissibles qui utilisent le service Poste-publications<sup>MC</sup> de la Société. Bien que les subventions versées aux éditeurs admissibles varient au cours de l'exercice du gouvernement, le plafond de la contribution du gouvernement au Programme a été fixé à 45 millions de dollars pour son exercice 2007-2008 (45 millions en 2006-2007). Le plafond de la contribution de la Société au programme a été établi à 15 millions de dollars en 2007-2008 (15 millions en 2006-2007) et la contribution est incluse dans les charges d'exploitation.

## 21. Instruments financiers

L'exposition aux risques et la détermination de la juste valeur qui ne sont pas présentées ailleurs dans les états financiers consolidés sont présentées ci-dessous :

- a) **Juste valeur** • La juste valeur des créances, des créateurs et charges à payer, des salaires et des avantages sociaux à payer et des mandats de poste en circulation correspond approximativement à leur valeur comptable, étant donné leur règlement attendu à court terme.
- b) **Risque de crédit** • La Société est exposée à un risque de crédit normal en ce qui concerne ses créances. Le risque de crédit associé aux créances est minimisé 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 des clients et limite le montant du crédit accordé lorsqu'elle le juge nécessaire. Elle surveille ses comptes clients en regard de ses limites de crédit et prend des mesures correctives au besoin. La Société établit des provisions pour les pertes de crédit potentielles et ces pertes ont été conformes aux prévisions de la direction jusqu'à maintenant. La Société ne croit pas être exposée à des concentrations significatives du risque de crédit.
- c) **Risque de change** • La Société est exposée au risque de change qui découle surtout des règlements internationaux avec les administrations postales étrangères et du remboursement des mandats postaux libellés en devises. L'obligation de la Société de régler avec les administrations postales étrangères est libellé en droits de tirage spéciaux (DTS) – un panier de devises comprenant le dollar américain, le yen japonais, la livre sterling et l'euro, alors que les paiements sont généralement libellés en dollars américains ou, dans certains cas, en euros. La Société est principalement exposée au risque de fluctuation du dollar américain, mais le risque global net n'est pas important, après l'appariement des créances et des créateurs connexes en dollars américains. Les pertes de change nettes comprises dans les produits d'exploitation ont totalisé 8 millions (6 millions de gains de change nets en 2006).
- d) **Facilités de financement disponibles** • Le Conseil d'administration et le gouvernement du Canada passent en revue et approuvent annuellement le plan d'emprunt de la Société, dans le cadre du Plan d'entreprise. Les conditions détaillées de chaque emprunt à long terme doivent également être approuvées par le Conseil du Trésor et le ministre des Finances. Les emprunts représentent une obligation directe de la Société et sont réalisés au nom de Sa Majesté la Reine du Chef du Canada et pleinement garantis par le gouvernement du Canada. La Société ne peut emprunter plus de 300 millions de dollars d'une autre source que le Trésor du gouvernement du Canada. Sur ce montant, la dette à court terme est limitée à 150 millions de dollars et la dette à long terme est aussi limitée à 150 millions. Le total des emprunts s'établissait à 58 millions de dollars au 31 décembre 2007, dont 55 millions à long terme. La Société dispose d'une ligne de crédit et d'un programme de papier commercial qui n'ont pas été utilisés en 2006 ou en 2007.

Les filiales et la coentreprise de la Société ont également accès à des facilités de financement; le montant total non utilisé de ces facilités s'établissait à 85 millions de dollars à la date du bilan consolidé.

## 22. Informations sectorielles

La Société gère ses activités et établit, par conséquent, ses secteurs d'exploitation selon des entités juridiques. Trois secteurs d'exploitation isolables ont été identifiés : Postes Canada, Purolator et Logistique. Le secteur Logistique est composé de SCI Logistique et d'Intelcom jusqu'au 9 janvier 2007, date de prise d'effet de la cession de la coentreprise.

Le secteur Postes Canada offre des services de courrier transactionnel, de colis et de marketing direct ainsi que d'autres produits et services. De son côté, le secteur Purolator exploite le créneau des services spécialisés de messagerie. Le secteur Logistique fournit à des tiers des services de logistique dans la gestion de la chaîne logistique et, depuis le 30 mars 2007, des services de transport au marché des petites et moyennes entreprises.

Les secteurs d'exploitation qui n'atteignent pas les seuils quantitatifs servant à déterminer les secteurs d'exploitation isolables sont regroupés et présentés sous la rubrique « Tous les autres secteurs ». Leurs produits sont attribuables à des services en technologie de l'information et à des services postaux et postaux-bancaires dans les Antilles néerlandaises. EPO Inc., qui offrait des services de livraison de documents électroniques basés sur le Web, a été inclus dans la catégorie « Tous les autres secteurs » jusqu'au 31 octobre 2006, date où l'entité a été dissoute et où ses activités ont été intégrées au secteur Postes Canada et à Innovaposte.

Les conventions comptables utilisées pour les secteurs d'exploitation sont les mêmes que les principales conventions comptables décrites à la note 2.

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

Le secteur Logistique a terminé le plan de restructuration approuvé en 2006 dans le cadre du renouvellement de son contrat d'exploitation avec un client important avec lequel il a un lien de dépendance économique. Des coûts de restructuration, surtout de consolidation des installations, de 3 millions de dollars ont été comptabilisés en 2007 (10 millions en 2006, surtout pour la réduction de la main-d'œuvre).

## 22. Informations sectorielles (suite)

Exercice terminé le 31 décembre 2007 et à cette date

(en millions de dollars)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Tous les autres secteurs	Élimination des éléments intersectoriels	Le Groupe Postes Canada
Produits provenant des clients externes	5 933 \$	1 389 \$	137 \$	15 \$	– \$	7 474 \$
Produits intersectoriels	22	59	9	160	(250)	–
Produits d'exploitation	5 955 \$	1 448 \$	146 \$	175 \$	(250) \$	7 474 \$
Bénéfice (perte) avant les éléments ci-dessous	207 \$	118 \$	11 \$	9 \$	(4) \$	341 \$
Amortissement et dépréciation	(180)	(30)	(5)	(2)	2	(215)
Produits financiers et autres produits	57	–	–	1	(16)	42
Intérêts et autres charges	(6)	(4)	–	–	–	(10)
Bénéfice (perte) par secteurs	78 \$	84 \$	6 \$	8 \$	(18) \$	158
Montants non répartis et ajustements dus à la consolidation						(2)
Charge d'impôts sur les bénéfices						(102)
Bénéfice net						54 \$
Actif par secteurs	4 719 \$	617 \$	102 \$	237 \$	(523) \$	5 152 \$
Montants non répartis et ajustements dus à la consolidation						(1)
Actif total						5 151 \$
Acquisition d'immobilisations	237 \$	83 \$	13 \$	2 \$	(5) \$	330 \$

## 22. Informations sectorielles (suite)

Exercice terminé le 31 décembre 2006 et à cette date  
(en millions de dollars)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Tous les autres secteurs	Élimination des éléments intersectoriels	Le Groupe Postes Canada
Produits provenant des clients externes	5 811 \$	1 310 \$	124 \$	19 \$	– \$	7 264 \$
Produits intersectoriels	20	37	10	158	(225)	–
Produits d'exploitation	5 831 \$	1 347 \$	134 \$	177 \$	(225) \$	7 264 \$
Bénéfice (perte) avant les éléments ci-dessous	253 \$	99 \$	1 \$	8 \$	(2) \$	359 \$
Amortissement	(183)	(27)	(3)	(4)	2	(215)
Produits financiers et autres produits	35	–	1	2	(9)	29
Intérêts et autres charges	(6)	(3)	–	(4)	2	(11)
Bénéfice (perte) par secteurs	99 \$	69 \$	(1) \$	2 \$	(7) \$	162
Montants non répartis et ajustements dus à la consolidation						1
Charge d'impôts sur les bénéfices						(44)
Bénéfice net						119 \$
Actif par secteurs	4 617 \$	548 \$	82 \$	250 \$	(508) \$	4 989 \$
Montants non répartis et ajustements dus à la consolidation						(5)
Actif total						4 984 \$
Acquisition d'immobilisations	227 \$	73 \$	5 \$	2 \$	(2) \$	305 \$