

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

# Sommaire du **Plan d'entreprise** de 2015 à 2019

Sommaire du **Budget d'investissement** pour 2015

Ces documents sont soumis conformément à l'article 125 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et résument le Plan d'entreprise et le budget d'investissement, tels qu'ils ont été approuvés par le Conseil d'administration de la Société canadienne des postes le 21 octobre 2014. Puisque la Société canadienne des postes figure dans la partie II de l'annexe III de la LGFP, un budget d'exploitation n'est pas inclus.

La première année du Plan et le budget ont reçu l'approbation du gouverneur en conseil le 11 décembre 2014. Conformément à l'article 153 de la LGFP, l'information dont la publication pourrait nuire aux intérêts commerciaux de la Société n'a pas été incluse.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. RÉSUMÉ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. PROFIL DE LA SOCIÉTÉ ET RÉGIE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>8</b>
2.1 Profil de la Société.....	8
2.2 Régie d'entreprise .....	9
<b>TRANSFORMATION ET CROISSANCE.....</b>	<b>11</b>
<b>3. STRATÉGIE ET PLANIFICATION .....</b>	<b>11</b>
3.1 Stratégie et vision .....	11
3.2 Développement international .....	12
3.3 Innovation perturbatrice.....	15
<b>4. PLAN D'ACTION EN CINQ POINTS .....</b>	<b>17</b>
4.1 Plan d'action en cinq points.....	17
4.2 Boîtes postales communautaires.....	17
4.3 Nouvelle approche de tarification.....	19
4.4 Bureaux de poste .....	20
4.5 Rationalisation du réseau opérationnel .....	21
4.6 Transformation de la main-d'œuvre .....	22
Négociations collectives.....	22
<b>5. SERVICES DE BASE .....</b>	<b>25</b>
5.1 Cybercommerce .....	25
5.2 Solutions de marketing direct.....	26
5.3 Service Poste-lettres .....	27
<b>6. FONDEMENTS DE LA RÉUSSITE.....</b>	<b>28</b>
6.1 Souci des clients.....	28
6.2 Engagement des employés .....	29
6.3 La marque de Postes Canada .....	30
<b>OPÉRATIONS ET INITIATIVES.....</b>	<b>32</b>
<b>7. EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET RÉDUCTIONS DES COÛTS.....</b>	<b>32</b>
7.1 Accent mis sur l'excellence .....	32
7.2 Transformation postale .....	32
<b>8. GROUPE D'ENTREPRISES.....</b>	<b>34</b>
8.1 Synergies et efforts soutenus.....	34
8.2 Purolator .....	35
8.3 Groupe SCI.....	36
8.4 Innovaposte .....	37
<b>9. PROGRAMMES DE POLITIQUE PUBLIQUE .....</b>	<b>38</b>
9.1 Courrier parlementaire .....	38
9.2 Documentation à l'usage des personnes aveugles.....	38
9.3 Documents de bibliothèque.....	39
<b>10. GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>40</b>
10.1 Cadre de gestion du risque .....	40
10.2 Risques liés aux stratégies et aux opérations .....	40
<b>GESTION FINANCIÈRE.....</b>	<b>42</b>
<b>11. PRÉVISIONS ÉCONOMIQUES .....</b>	<b>42</b>
<b>12. BUDGET D'INVESTISSEMENT .....</b>	<b>44</b>
<b>13. RÉMUNÉRATION ET RÉGIME DE RETRAITE .....</b>	<b>45</b>
13.1 Philosophie et cadre de la rémunération.....	45
13.2 Régime de retraite.....	45

<b>14. EMPRUNT, DIVIDENDES ET CADRE FINANCIER .....</b>	<b>48</b>
14.1 Plan de financement et d'emprunt .....	48
14.2 Politique sur le versement des dividendes.....	49
14.3 Cadre financier.....	49
<b>ANNEXE A : TABLEAUX FINANCIERS.....</b>	<b>51</b>

## **1. RÉSUMÉ**

### **Préambule**

Devant son plus grand défi existentiel des 100 dernières années, Postes Canada a mis en place un plan audacieux, mais réaliste, en 2013 pour transformer ses activités afin de passer d'un modèle axé sur le courrier à une entreprise axée sur les colis.

D'une part, un outil omniprésent, soit Internet, fait chuter nos volumes du service Poste-lettres traditionnel à un rythme sans précédent : nous avons connu une baisse de plus de 1,3 milliard d'articles de courrier sur une courte période de sept ans. Cependant, c'est ce même Internet qui offre à Postes Canada la meilleure occasion de livrer plus de colis, puisque de plus en plus de Canadiens se tournent vers les achats en ligne. Le Plan d'action en cinq points annoncé l'an dernier a pour but de créer une nouvelle structure tarifaire flexible qui non seulement prépare l'entreprise à un déclin de plus de la moitié de ses volumes de courrier par rapport à ses volumes de pointe, mais qui pose aussi les fondations requises pour saisir cette occasion unique afin de redéfinir la pertinence de l'entreprise dans l'ère numérique. Le plan positionne Postes Canada afin qu'elle puisse affronter la concurrence sur le marché très concurrentiel des colis. Postes Canada prévoit qu'un pourcentage plus élevé de ses revenus consolidés sera généré par des produits autres que le service Poste-lettres traditionnel. Elle doit donc adopter un état d'esprit commercial pour réussir à l'avenir.

Au cours du dernier siècle, le privilège exclusif de Postes Canada visant le transport du courrier à l'échelle du pays finançait un réseau postal national dont les coûts étaient en grande partie fixes. Malheureusement, les Canadiens ont adopté discrètement d'autres méthodes de communication, ce qui a essentiellement sapé la valeur du privilège exclusif. Postes Canada doit donc se tourner vers des outils commerciaux pour réinventer ses activités.

### **Notre transformation se poursuit**

Le parcours de Postes Canada vers une entreprise durable et autonome sur le plan financier progresse bien. La Société a commencé à mettre en œuvre son Plan d'action en cinq points afin de composer avec l'érosion du courrier et les problèmes de longue date liés à sa structure de coûts décrite dans le dernier plan d'entreprise. Ces initiatives commencent déjà à donner des résultats positifs. Le présent Plan d'entreprise fera passer ces changements au prochain niveau et ira au-delà de tout simplement régler des problèmes du passé.

Les stratégies et les initiatives de croissance qui sont indiquées dans le Plan d'entreprise ont été conçues pour tirer profit de notre environnement changeant, pour nous adapter aux besoins et aux désirs des Canadiens et pour prospérer. Le centre de gravité de Postes Canada change, passant du courrier aux colis. Nous avons beaucoup de chemin à faire, mais le Plan d'entreprise a établi des objectifs clairs et a mis au point des stratégies qui nous permettront d'y parvenir.

Un changement de cette envergure touchant l'ensemble de l'industrie est rare, mais ce type de changement n'est pas chose nouvelle pour Postes Canada. Dans les années 1950, une vague de nouveaux envois commerciaux a été introduite dans le réseau grâce aux relevés de carte de crédit et aux factures de services publics. De 1947 à 1968, les volumes de courrier ont doublé pour atteindre cinq milliards d'articles par année, et le nombre d'adresses desservies par Postes Canada a également doublé. Il n'y avait aucune technologie pour gérer cette nouvelle croissance, et aucun plan pour effectuer une telle transition.

Postes Canada a alors dû effectuer une série de transformations difficiles pour s'adapter à cette croissance. Le système de codes postaux a été conçu, et le premier procédé de tri mécanisé dans les grands centres urbains a été mis en place. Comme il en est le cas pour tout changement fondamental, Postes Canada n'a pas échappé à une forte résistance. Il y a eu neuf grèves et 16 débrayages à Postes Canada sur une période de sept ans. Au début des années 1970, alors que nous étions encore un ministère gouvernemental, nous avons enregistré un cumul de pertes de 3,6 milliards de dollars sur une période de 10 ans. C'est en 1981 que Postes Canada est devenue une société d'État.

Bien que cette transformation ait été difficile, elle nous a mis dans une bonne position qui nous a permis d'entrer dans une période de croissances et de profits soutenus. Les volumes et les coûts du service Poste-lettres<sup>MC</sup> ont continué à croître jusqu'à ce qu'ils atteignent leur sommet en 2006. Alors que nous sommes confrontés au prochain cycle de bouleversement de notre industrie, nous sommes prêts une fois de plus à nous adapter et à transformer nos activités. Cependant, cette fois-ci, nous ne disposons plus du confort lié à notre privilège exclusif, et les Canadiens n'ont pas envie que leurs impôts servent à soutenir Postes Canada. Une approche disciplinée à l'exécution de notre plan est donc essentielle à notre réussite.

### **Plan d'action en cinq points**

Le 11 décembre 2013, Postes Canada a annoncé son Plan d'action en cinq points. Ce plan vise à aider la Société à rétablir son autonomie financière, un critère essentiel pour assurer une croissance future.

Le Plan d'action comporte cinq initiatives : la conversion de la livraison à domicile vers des boîtes postales communautaires (BPCOM), la restructuration du modèle de tarification, l'optimisation du réseau de vente au détail, la rationalisation des opérations et des solutions aux coûts de main-d'œuvre. La mise en œuvre du plan est en cours, et ces initiatives donnent déjà des résultats :

- des boîtes postales communautaires pour environ 100 000 adresses seront installées d'ici la fin de 2014;
- le nouveau modèle de tarification a eu une incidence immédiate à court terme et générera des revenus additionnels en 2014;
- la réduction des heures d'ouverture pour mieux correspondre à l'achalandage dans notre réseau de vente au détail a réalisé des économies continues;
- la rationalisation de nos réseaux de traitement et de livraison, qui sera terminée à la fin de 2014, générera des économies annuelles à l'avenir;
- une nouvelle convention collective a été conclue avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) : les nouveaux employés passeront à un modèle de régime de retraite à cotisations déterminées et il y aura un gel des salaires pendant deux ans. Nous poursuivons ainsi la tendance de réduction de nos coûts

de main-d'œuvre et de ceux liés au régime de retraite par la négociation collective.

Bien que cet élan initial soit encourageant, la Société reconnaît que ses plans en 2015 devront être effectués dans un environnement complexe : le débat public sur nos plans devrait se poursuivre; les relations du travail seront touchées par les préparatifs des deux parties pour la prochaine ronde de négociations avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP); les décisions d'affaires et toute discussion sur les changements à notre régime de retraite auront lieu sous la surveillance de l'organisme de réglementation des régimes de retraite.

Postes Canada s'engage à tirer parti du succès de 2014, tout en demeurant ouverte à rajuster ses plans pour veiller à ce qu'ils continuent à respecter son double mandat : servir les Canadiens et demeurer financièrement autonome. Notre plan présente des défis, mais demeure notre meilleure voie de l'avenir.

### **Consultation auprès des Canadiens**

Les initiatives du Plan d'action en cinq points touchent divers groupes d'intérêt. Il est donc important que Postes Canada mène à bien chacune de ces initiatives d'une façon réfléchie et transparente. C'est particulièrement le cas pour la conversion aux boîtes postales communautaires pour le tiers des ménages canadiens dont le courrier est toujours livré à domicile.

Pour que la transition soit des plus harmonieuses, la Société a établi un procédé solide de consultation et de communication. La Société s'engage ainsi à travailler en collaboration avec les représentants municipaux, à recueillir les commentaires sur les priorités et les préférences à l'égard de la transition des ménages au moyen de sondages et d'outils en ligne, et à rencontrer en personne les clients qui habitent à proximité des emplacements proposés pour l'installation de boîtes communautaires. Postes Canada ne recueille pas tout simplement des commentaires; elle les utilise. Dans bien des cas, les emplacements de boîtes communautaires ont été révisés en fonction de ces consultations continues, ce qui a aidé Postes Canada à s'assurer que chaque emplacement répond le mieux aux besoins de la collectivité.

Postes Canada a aussi mis sur pied un programme pour accommoder les clients à mobilité réduite ayant exprimé des préoccupations concernant leur capacité d'accéder à une boîte communautaire et de l'utiliser. Ces mesures sont adaptées aux besoins de chaque client, et elles sont prises en considération au cas par cas pour veiller à ce que chaque personne continue d'avoir accès à son courrier et à ses colis.

De plus, la Société communique proactivement avec ses employés au sujet des changements, de manière à alléger leurs préoccupations. Nous informons les employés que la réduction des effectifs devrait être effectuée principalement par l'attrition, et nous gérons soigneusement les mutations en offrant la formation d'appoint requise pour que les employés visés puissent entreprendre leur nouveau poste avec confiance. Un engagement ferme à l'égard de la santé et de la sécurité sous-tend toutes les initiatives et est intégré à tout nouveau procédé.

### **Négociations en matière de régime de retraite et de convention collective**

Postes Canada a le plus important régime de retraite offert par un employeur unique au Canada, ses actifs s'élevant à plus de 19 milliards de dollars à la fin de 2013.

L'obligation de solvabilité du Régime, évaluée à 24 milliards de dollars à la fin de 2013, crée des fluctuations dans les coûts des avantages du personnel qui peuvent éclipser tout résultat opérationnel généré ou toute initiative de réduction des coûts mise en place. L'incidence des changements apportés aux taux d'intérêt et d'actualisation du régime est devenue l'unique variable la plus importante de nos résultats, de sorte que les coûts du régime soient totalement disproportionnés par rapport à la taille de l'entreprise comme telle. Sans allègement des paiements spéciaux, Postes Canada aurait eu à verser en espèces des paiements se chiffrant à 1,3 milliard de dollars en 2014 seulement. Le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* accorde à Postes Canada un allègement pendant quatre ans, soit de 2014 à 2017, pour travailler avec les groupes d'intérêt afin de réorganiser le régime. Si aucune solution n'est approuvée et mise en place, les hypothèses actuelles prévoient un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé se chiffrant à 6,7 milliards de dollars d'ici la fin de 2017.

En 2014, Postes Canada a travaillé avec les syndicats et d'autres représentants des participants du régime afin d'établir un cadre pour les communications et les consultations liées à la réforme du régime. Des discussions distinctes avec les représentants détermineront quels changements actuels seront proposés et feront partie de la prochaine ronde de négociations collectives. L'objectif consiste à définir une structure de régime qui est durable pour les participants actuels et ceux à venir, et qui gère l'énorme passif à long terme volatil. Ces discussions auront lieu sous la surveillance de l'organisme de réglementation des régimes de retraite.

### **Initiatives de croissance**

La réduction des coûts et le redressement du régime de retraite, bien que nécessaires, ne peuvent pas assurer un avenir durable. Postes Canada doit faire plus que tout simplement survivre. Elle doit s'adapter aux besoins des entreprises et des consommateurs dans l'ère numérique afin de demeurer pertinente, de continuer à être un catalyseur de l'économie canadienne et de prospérer. Dans cette optique, Postes Canada a mis en place une série de stratégies de croissance fort intéressantes qui tirent profit de ce qu'elle fait déjà avec excellence.

### **Cybercommerce**

Le cybercommerce est une industrie dynamique qui connaît une croissance rapide, et Postes Canada est bien placée pour avoir une part de ce marché. Par exemple :

- nous avons investi dans des technologies et collaboré avec les principaux fournisseurs de solutions de cybercommerce, afin d'offrir plus de commodité, de flexibilité et de contrôle aux acheteurs et aux détaillants de toute taille;
- le nouveau Centre de traitement du Pacifique à la fine pointe de la technologie, situé à Richmond (Colombie-Britannique), dispose de l'équipement de tri et de traitement le plus efficace et le plus sophistiqué en Amérique du Nord, ce qui nous permet de mieux servir les clients et de favoriser le marché du cybercommerce au Canada, ainsi que les marchés florissants de la région du Pacifique;
- nous élargissons le service de livraison le jour même, lancé à Toronto en 2013, pour qu'il soit aussi offert dans la région de Vancouver pendant la période des Fêtes de 2014;
- notre nouveau service FlexiLivraison<sup>MC</sup> permet aux acheteurs en ligne de faire livrer leurs achats en ligne au bureau de poste de leur choix, soit l'un des quelque 6 000 bureaux de poste au Canada;



- notre secteur Colis devrait afficher une croissance importante pendant la durée du Plan.

### ***Marketing direct***

Le secteur Marketing direct, bien qu'il pose encore des défis, présente aussi des possibilités de croissance. À l'heure actuelle, le publipostage ne représente qu'une fraction du marché de la publicité, qui se chiffre à 16 milliards de dollars au Canada. Par contre, comme les spécialistes en marketing et les clients cherchent à se démarquer dans ce monde du marketing numérique qui est très encombré, le secteur Marketing direct a une excellente occasion de maintenir sa position unique; il a la capacité de communiquer le message d'une entreprise directement à ses clients potentiels.

Le secteur Marketing direct de Postes Canada génère des revenus de plus de 1,2 milliard de dollars chaque année. La Société a l'intention de protéger ces revenus en créant de nouveaux produits pour les échantillons et les envois aux clients fidèles, tirant ainsi profit de ses nouveaux compartiments à courrier et à colis plus grands des boîtes postales communautaires installées dans le cadre de son Plan d'action en cinq points. Elle compte aussi continuer à optimiser sa base de données exhaustive sur les clients pour offrir de meilleurs outils de ciblage et de personnalisation, éléments de plus en plus recherchés par les spécialistes du marketing, pour ses produits de publipostage, et ce, tout en facilitant l'accès à ces produits et leur utilisation.

### **Bases de la croissance**

Postes Canada est une organisation qui exploite le plus important réseau de livraison et de vente au détail au pays, ainsi que l'un des plus grands réseaux de transport. Son effectif se classe parmi les 10 effectifs les plus importants au pays, et ses débuts remontent à la création du Canada lui-même. La modernisation de cette organisation est aussi complexe que primordiale. Toutefois, en mettant l'accent sur les clients, en obtenant l'engagement de ses employés et en transformant sa marque axée sur le courrier pour qu'elle reflète une vision axée sur les colis, la Société est convaincue qu'elle est sur la bonne voie vers la réussite.

### ***Souci des clients***

L'avenir de Postes Canada repose sur sa capacité à servir les clients. La Société doit maintenant exercer ses activités dans l'ère numérique et dans des marchés très concurrentiels. Pour assurer sa réussite, aujourd'hui et à l'avenir, elle doit gagner la confiance des clients.

En 2014, la Société a commencé à changer la façon dont elle gère les données de ses clients pour améliorer les relations avec ces derniers et leurs expériences, et ce, tout en respectant leur vie privée. Elle a aussi entamé une initiative à diverses phases pour améliorer ses canaux en ligne et mobiles. Dans la première phase de cette initiative, le site Web de la Société fera peau neuve pour simplifier la navigation de manière à ce que les clients puissent trouver plus rapidement les services postaux dont ils ont besoin. Les développements futurs permettront aux consommateurs et aux entreprises d'accéder à un plus grand nombre de services postaux et d'outils par l'entremise des canaux en ligne et mobiles. La Société vise aussi à créer l'expérience la plus pratique possible pour les acheteurs en ligne en tirant profit de son vaste réseau de vente au détail et du modèle de boîte postale communautaire pour livrer les colis le plus intégralement possible.

### ***Engagement des employés***

L'engagement des employés est un élément indispensable aux initiatives de croissance de Postes Canada : sans cet engagement, la réussite n'est pas possible. La Société entreprend une réforme exhaustive de sa culture d'entreprise pour encourager les employés à axer leurs tâches sur les clients et pour leur offrir le soutien requis pour le faire. Les employés seront habilités à mettre à contribution leurs propres expériences et leur jugement pour créer des solutions, relever des possibilités d'amélioration de l'efficacité et autres occasions et gérer les besoins des clients. La Société devra tout de même trouver des solutions novatrices pour établir un équilibre entre un allègement des contraintes traditionnelles de sa structure hiérarchique et le maintien de la responsabilisation et de la structure requises pour gérer une organisation de cette taille.

### ***Vision de la marque***

Postes Canada est l'une des cinq entreprises les mieux connues au Canada, et demeure le chef de file du marché de livraison des colis pour le segment entreprise à consommateur. Alors que la Société se transforme pour se préparer à l'avenir, elle doit aussi s'assurer que sa marque évolue pour refléter l'aspect innovateur de l'entreprise, son service à la clientèle et son leadership dans ce marché florissant du cybercommerce.

De récentes campagnes de marketing ont eu une incidence importante pour ce qui est de rehausser l'image de Postes Canada en tant que chef de file en matière de livraison de colis et d'améliorer l'expérience de magasinage en ligne. Des efforts sont actuellement déployés pour poursuivre la mise en place d'une nouvelle plateforme de marque et pour veiller à ce que toutes les décisions à prendre concernant l'organisation soient examinées sous cet angle.

### ***Service Poste-lettres***

Même s'il y a une transition des lettres aux colis, Postes Canada demeure engagée à protéger ses services de base au cours de la période de transition. Après tout, le service Poste-lettres demeure un marché de 3 milliards de dollars. Nous mettrons l'accent des produits Poste-lettres sur le service à la clientèle, tout comme il en est le cas pour les produits du cybercommerce. On prévoit une augmentation du volume de courrier de preuve (p. ex. les cartes d'identité, les cartes de crédit, les permis et les preuves de transaction) envoyé par les organismes gouvernementaux et les grandes institutions alors que les gens se tournent de plus en plus vers l'inscription en ligne pour obtenir ces articles. Nous visons à améliorer ces produits en ajoutant des critères de visibilité pour les entreprises et les consommateurs, ce qui offrira un meilleur contrôle et une plus grande tranquillité d'esprit.

### ***Groupe d'entreprises***

Dans le cadre de son plan de transformation, Postes Canada a regroupé des filiales sous-optimisées sans liens étroits en un Groupe d'entreprises cohérent axé sur les synergies. Chaque filiale a une mission qui est étroitement liée à la stratégie de croissance de base de Postes Canada.

Ainsi, Purolator met l'accent sur le segment entreprise à entreprise, ce qui complète parfaitement le rôle de Postes Canada en reliant les entreprises et les consommateurs. En regroupant leurs ressources, Purolator et Postes Canada ont créé une solution novatrice, PuroPost<sup>MC</sup>, pour les expéditeurs des États-Unis qui

souhaitent expédier des produits aux consommateurs canadiens de façon simple et efficace.

Innovaposte, qui est maintenant le fournisseur de services partagés en TI du Groupe d'entreprises, a mené des efforts pour améliorer les efficacités en élaborant de nouvelles solutions pour le centre de données du Groupe, en développant des applications et en répondant aux besoins en gestion des applications.

Quant à SCI Logistique, elle joue de plus en plus le rôle de « ciment » de nombreuses initiatives du Groupe d'entreprises, y compris l'optimisation de la logistique de Purolator. En 2015, les services d'entreposage à utilisateurs multiples de SCI permettront d'offrir à plus de clients du cybercommerce de Postes Canada des délais de livraison plus courts pour des produits clés dans un plus grand nombre de marchés à l'échelle du pays.

## **Conclusion**

Depuis les premières années de la Confédération, Postes Canada relie les Canadiens d'un océan à l'autre. Nous avons contribué au premier boom de l'économie des régions isolées en livrant des produits commandés par catalogue. L'explosion des cartes de crédit et de la facturation moderne au milieu du siècle a occasionné une croissance sans précédent du volume d'articles Poste-lettres, ce qui a incité Postes Canada à introduire son système de codes postaux et ses opérations de tri mécanisées pour traiter ces nouveaux volumes. Au cours des dernières années, le cycle s'est retourné une fois de plus.

Postes Canada ne peut plus compter sur le privilège exclusif dont elle bénéficiait en raison de la réglementation ou d'importants obstacles qui limitaient la concurrence. Nous sommes en concurrence avec de grandes multinationales et de jeunes entreprises agiles. Nous faisons même concurrence à certains de nos clients qui explorent leurs propres options de livraison à l'interne. Le présent Plan d'entreprise vient confirmer que nous avons mis au point des stratégies et des initiatives qui nous permettront de combler nos lacunes structurelles et de nous placer dans une position favorable, afin de faire croître nos activités et de connaître la prospérité dans cet environnement en pleine évolution. Cependant, nous devons maintenant commencer à réévaluer notre cadre réglementaire en fonction de cette économie numérique très concurrentielle.

## **2. PROFIL DE LA SOCIÉTÉ ET RÉGIE D'ENTREPRISE**

### **2.1 Profil de la Société**

Postes Canada est le principal fournisseur canadien de solutions de commerce électronique et de communication avec les clients. Elle dessert 15,5 millions d'adresses et exploite le plus vaste réseau de vente au détail au pays, qui compte plus de 6 300 bureaux de poste. Le secteur Postes Canada est le chef de file incontesté sur le marché des colis, livrant plus de colis dans le segment entreprise à consommateur que n'importe quelle autre entreprise au Canada. Ensemble, Postes Canada, Purolator et SCI Logistique offrent des solutions intégrées novatrices aux expéditeurs cybercommerçants en tirant parti des atouts et du savoir-faire du Groupe d'entreprises de Postes Canada. Innovapost Inc. (Innovaposte), qui est une autre société membre du Groupe d'entreprises, élabore et exploite les systèmes informatiques et d'information de Postes Canada, de Purolator et de SCI.

Le Bureau de poste du Canada a été créé en 1851, 16 ans avant la Confédération. En 1867, il est devenu l'un des premiers ministères formés sous le nouveau gouvernement fédéral. Dès ses débuts, le Ministère facilitait la communication entre les citoyens. Jusqu'aux années 1950, les activités de Postes Canada consistaient principalement à livrer des colis pour Eaton, Simpsons et d'autres grandes entreprises de vente par catalogue. Dans les années 1950, la popularité des cartes de crédit a introduit une nouvelle vague de factures dans le flot du courrier, suivie peu après des factures de services publics. De 1947 à 1968, les volumes de courrier ont doublé pour atteindre 5 milliards d'articles par année. Au cours de cette même période, le nombre d'adresses à desservir a aussi doublé. Postes Canada a alors dû effectuer une série de transformations difficiles pour suivre le rythme de cette croissance. Le ministère a par la suite enregistré un cumul de pertes de 3,6 milliards de dollars sur une période de 10 ans, tendance ayant commencé au début des années 1970. C'est en 1981 que Postes Canada est devenue une société d'État. Les volumes d'articles Poste-lettres ont continué à croître, jusqu'à ce qu'ils atteignent leur sommet en 2006. Toutefois, depuis l'utilisation croissante des courriels, la facturation en ligne et l'introduction de la tablette, les volumes de courrier ont commencé à baisser, enregistrant une chute de 30 % par adresse entre 2007 et 2013.

Ayant enregistré pour 2013 des produits opérationnels de 7,6 milliards de dollars, le Groupe d'entreprises exploite un parc de plus de 14 000 véhicules et possède un effectif d'environ 66 000 employés nommés pour une période indéterminée. Chaque année, la Société livre 9,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages dans les régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. Postes Canada est le secteur le plus important du Groupe d'entreprises : les revenus qu'elle a générés se chiffrent à 5,9 milliards de dollars et représentent, après l'élimination des produits intersectoriels, 77,5 % des produits consolidés du Groupe d'entreprises pour 2013.

Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada a la mission d'exploiter un service postal dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada, en offrant ainsi des services postaux de qualité à tous les Canadiens, dans les régions rurales et urbaines, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises, et ce, d'une manière sécuritaire et financièrement autonome.

Toutes les administrations postales finançaient habituellement leur obligation d'assurer un service universel grâce à un privilège exclusif prévu par une loi, ou monopole de l'administration postale sur une partie du marché postal. Conformément aux lois, Postes Canada bénéficie d'un privilège exclusif pour les lettres pesant jusqu'à 500 g. La valeur économique de ce privilège exclusif a diminué considérablement au cours des dernières années, puisque les volumes d'envois Poste-lettres ont chuté à mesure que les Canadiens et les expéditeurs adoptent des moyens de communication numérique.

Afin de répondre aux besoins changeants des Canadiens, en décembre 2013, Postes Canada a annoncé son plan d'action intégré en cinq points. Ce plan jette les bases d'un nouveau système postal en réduisant considérablement les coûts et en plaçant Postes Canada dans une position favorable à la croissance.

Voici certaines des obligations de la Société découlant des lois et des politiques :

- Postes Canada doit maintenir un service postal qui permet aux particuliers et aux entreprises au Canada d'envoyer et de recevoir du courrier au pays et entre le Canada et l'étranger. Postes Canada doit assurer un service de collecte, de transmission et de livraison de lettres, de colis et de publications.
- La prestation de services postaux aux régions rurales du pays fait partie intégrante du service universel qu'offre Postes Canada.
- Postes Canada doit appliquer des tarifs de port justes et réalistes et permettant d'assurer des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées pour l'exécution de sa mission et pour assurer l'autosuffisance de l'entreprise.

## **2.2 Régie d'entreprise**

La Société canadienne des postes, qui est devenue société d'État mandataire en 1981, rend actuellement compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports. Son actionnaire unique est le gouvernement du Canada. Bien que Postes Canada exerce ses activités sans lien de dépendance avec le gouvernement, l'approbation de ce dernier est nécessaire pour le Plan d'entreprise quinquennal de la Société, le budget d'investissement, les opérations restreintes, les activités d'emprunt, les modifications tarifaires réglementées et certaines autres activités.

Le Conseil d'administration de Postes Canada est chargé de surveiller les activités de la Société au nom de l'actionnaire. Les 11 membres, y compris le président-directeur général, sont nommés par le gouvernement. Bien que son rôle soit défini en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Conseil est également régi par ses règlements administratifs, son Énoncé des valeurs et sa charte.

Le Conseil d'administration tient la direction de Postes Canada responsable du rendement de la Société et de la réalisation de ses objectifs, et a établi les comités suivants pour l'aider à assumer ses responsabilités de surveillance :

- Le Comité de vérification est responsable d'examiner les données financières et de surveiller les systèmes de contrôles de la Société, le procédé de vérification et le cadre de gestion des risques. Il compare également 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 et recommande des candidats aux postes d'administrateurs du Conseil.
- Le Comité des ressources humaines et de la rémunération exerce une surveillance en matière de santé et de sécurité, de relève des cadres supérieurs, de recrutement, de rémunération, de perfectionnement, de maintien du personnel et de relations du travail.
- Le Comité des pensions surveille l'actif du régime de retraite de Postes Canada et voit aux politiques, aux stratégies et à d'autres questions se rapportant au régime, notamment les responsabilités de Postes Canada en tant qu'administrateur du régime.
- Le Comité de contrôle des initiatives stratégiques a été établi pour aider à l'élaboration et à la mise en œuvre des importantes initiatives liées à la transformation stratégique, y compris les changements structurels.

Le Conseil a établi un modèle de régie s'appliquant aux filiales de Postes Canada pour veiller à ce que les pratiques de régie de toutes les sociétés du Groupe soient uniformes.

# TRANSFORMATION ET CROISSANCE

## 3. STRATÉGIE ET PLANIFICATION

### 3.1 Stratégie et vision

Postes Canada fait face à un virage monumental alors que les plateformes numériques continuent de remplacer les documents papier comme moyen privilégié pour communiquer, payer des factures et faire de la publicité. Nos revenus diminuent en raison de ce changement, mais nos coûts de base ne peuvent pas être réduits d'une façon significative en raison des exigences du *Protocole du service postal canadien* que nous devons respecter et des conventions collectives non concurrentielles. Bien que nos revenus diminuent, la portée de notre obligation de servir les Canadiens ne cesse de croître; en effet, environ 175 000 nouvelles adresses s'ajoutent à notre réseau chaque année.

Tandis que les Canadiens changent la manière dont ils utilisent le service postal, Postes Canada doit changer aussi. Nous ne pouvons pas tout simplement continuer de fournir des services traditionnels comme nous l'avons fait par le passé. Nous devons plutôt nous adapter à un nouveau rôle en tant qu'intermédiaire digne de confiance pour les communications et transactions essentielles pour tous, puis offrir les services dont nos clients ont besoin, peu importe l'endroit ou le moment. En 2013, nous avons entretenu un dialogue avec la population canadienne au sujet de l'avenir de Postes Canada, grâce à 46 réunions communautaires tenues partout au Canada et en cherchant à obtenir des commentaires par la poste et en ligne.

En élaborant cette stratégie globale, nous avons examiné :

- les besoins changeants des clients et la manière dont ils souhaitent que leur courrier soit livré, en prenant en considération la commodité et la vitesse;
- les options de livraison provenant de différents éventails de produits, alors que les volumes des colis augmentent et que ceux des lettres diminuent;
- l'environnement concurrentiel dans lequel nous exerçons nos activités;
- le besoin de rajuster de façon permanente notre structure de coûts;
- les façons de gérer les coûts croissants associés aux nouvelles adresses;
- la volatilité de notre régime de retraite et son incidence sur la trésorerie.

Dans l'ensemble, les initiatives que nous prévoyons mettre en place au cours de la période visée par le Plan d'entreprise et pendant les années ultérieures nous permettront de répondre aux besoins émergents en matière de service postal des Canadiens, tout en nous attaquant aux défis financiers de l'entreprise et en réduisant considérablement la taille de notre effectif et les coûts connexes. Ces initiatives font partie intégrante de nos priorités stratégiques qui orienteront nos activités et nos opérations au cours de la période visée.

Nos priorités stratégiques pour la période de 2015 à 2019, qui mettent l'accent sur la transformation de l'entreprise afin de favoriser la croissance future, sont fondées sur les impératifs stratégiques suivants :

1. Assurer la mise en œuvre réussie du Plan d'action en cinq points. Ce plan jette les fondements de la transformation de l'entreprise et fournit une base pour la croissance future.
2. Devenir un catalyseur du cybercommerce. Favoriser la croissance de nos services des colis et de logistique, et élargir les activités de cybercommerce.
3. Mettre au point des solutions de marketing gagnantes. Faire évoluer le publipostage pour en assurer la pertinence dans le nouveau contexte du monde du numérique et des médias sociaux.
4. Accroître la fidélité de la clientèle en gérant les cycles de vie numérique et physique. Élaborer une vision fondée sur les données et axée sur le client qui tire parti de nos capacités en ligne.
5. Créer un effectif habilité et souple pour répondre aux besoins changeants des clients.
6. Rehausser la marque de Postes Canada et promouvoir notre rôle d'intermédiaire digne de confiance.

En vue d'appuyer nos impératifs stratégiques et nos ambitions de croissance dans ces marchés concurrentiels, nous devons mettre l'accent sur l'excellence opérationnelle dans l'ensemble de notre entreprise.

### **3.2 Développement international**

D'autres administrations postales partout dans le monde font face à des défis posés par les déclin structurels des volumes de courrier, les coûts importants des régimes de retraite et de soins médicaux postérieurs à l'emploi ainsi qu'une économie léthargique. Le privilège exclusif, qui, à un certain moment, permettait de financer les coûts découlant de l'obligation d'assurer un service universel, a perdu sa valeur dans le monde numérique. De plus, de nombreuses administrations postales exercent maintenant leurs activités dans un environnement concurrentiel, sans les avantages d'un privilège exclusif.

L'administration postale des États-Unis (USPS) sert d'exemple des risques du défaut de s'adapter à l'évolution de l'environnement. Le USPS a connu un déclin du volume de courrier de l'ordre de 25 % depuis 2006. Il a enregistré une perte nette de 5,0 milliards de dollars pour l'exercice de 2013 et continuera d'enregistrer des pertes semblables s'il n'apporte pas de changements structurels importants. Toujours en défaut de verser au Trésor américain certains paiements obligatoires, le USPS deviendra un fardeau permanent pour les contribuables américains d'ici 2017 si aucun changement législatif n'est apporté.

D'autres administrations postales se sont adaptées à l'évolution de leur environnement de nombreuses façons. L'administration postale de l'Australie a lancé sa *stratégie de préparation pour l'avenir* qui met l'accent sur la création d'un réseau de colis de grande qualité d'un point de vue global, sur l'élargissement du réseau de comptoirs fleurons de la vente au détail et sur la création d'un environnement numérique sécuritaire pour tous les Australiens. En dépit de ces changements, Australia Post a quand même enregistré une perte au cours du premier semestre de 2014, et elle continue d'examiner ses options. En plus d'avoir renforcé sa présence à l'échelle internationale au moyen de partenariats avec d'autres administrations postales, elle est en voie d'élargir la gamme des services de logistique qu'elle offre, et ce, par l'acquisition de Star Track, un fournisseur de services de logistique. Elle a d'ailleurs mis en place des options de livraison flexibles et des armoires à colis



sécuritaires accessibles en tout temps pour répondre aux besoins des consommateurs en matière de commodité.

Outre la modernisation de leurs réseaux de traitement et de livraison, les administrations postales à l'échelle internationale ont réduit le nombre de comptoirs postaux qui leur appartiennent, de même que la taille de leurs effectifs. De plus, elles améliorent leurs services des colis pour profiter du marché du cybercommerce en pleine expansion. Les administrations postales mettent l'accent sur les occasions que présente l'analyse de données, particulièrement dans le secteur du marketing axé sur les données. Certaines d'entre elles offrent maintenant des services liés au courrier numérique en guise de complément à leurs produits de courrier traitable, tandis que d'autres, surtout en Europe, ont accru leur présence à l'échelle régionale ainsi que dans des secteurs adjacents. Plus récemment, certaines administrations postales ont demandé que des changements soient apportés à leur obligation d'assurer un service universel pour cadrer avec les besoins changeants de la clientèle, l'évolution des communications, ainsi que leur situation financière. L'administration postale de la Nouvelle-Zélande a diffusé un plan quinquennal qui comprend la réduction de la livraison urbaine à trois jours par semaine, à compter de 2015. Itella (Finlande) procédera à un essai de la livraison en quatre jours de gros volumes d'envois commerciaux à l'automne 2014.

### Cybercommerce

Les administrations postales innovent afin de saisir les occasions offertes sur un marché mondial du cybercommerce en expansion. Bon nombre d'entre elles déploient des efforts pour accroître la variété et la commodité des options de livraison :

- Plus d'administrations postales installent des armoires à colis comme solution de livraison sécuritaire, pratique et rentable. D'importantes installations sont en place en Europe, en Amérique centrale, en Amérique du Sud et en Australie. Postes Canada était l'une des premières administrations postales à offrir une solution de compartiment à colis sécuritaire pour son mode de livraison aux boîtes postales communautaires. Grâce à l'expansion du programme de boîtes postales communautaires dans le cadre du Plan d'action en cinq points, près de 9 millions d'adresses canadiennes auront accès à une armoire sécuritaire d'ici 2019.
- Les administrations postales améliorent également la commodité de la livraison. Par exemple, bpost (Belgique) met à l'essai un service de magasinage et de livraison qui regroupera tous les achats des commerçants participants en une livraison préétablie.

D'autres administrations élaborent des capacités de soutien numérique pour élargir la gamme de services qu'elles peuvent offrir :

- Le Groupe La Poste (France) a lancé la Direction du numérique, en vue d'accroître sa présence dans la chaîne de valeurs du cybercommerce dans des secteurs tels que les services de logistique électronique et le marketing sur le Web. Il élabore aussi un portefeuille électronique. Le Groupe La Poste cherche à fournir un marché pour les PME (petites et moyennes entreprises) en France.

À l'échelle mondiale, le cybercommerce transfrontalier devrait connaître une croissance de 10 % chaque année. Les administrations postales saisissent l'occasion de prendre les devants en ce qui a trait aux transactions internationales, surtout

pour les PME.

- Le document de la stratégie pour 2020 de Deutsche Post (Allemagne) décrit son ambition de devenir le meilleur fournisseur de services de logistique pour le cybercommerce transfrontalier, tout en exportant ses solutions de cybercommerce du régime intérieur à d'autres pays.

### Marketing direct axé sur les données

Bien que les volumes de publipostage avec adresse soient à la baisse à l'échelle mondiale, certaines administrations postales enregistrent une croissance des volumes d'articles du service Médiaposte sans adresse. En outre, malgré une baisse considérable des volumes après la récession, le USPS en particulier a enregistré une augmentation des volumes d'envois avec adresse pour trois des quatre derniers exercices financiers. Grâce à la croissance du marketing axé sur les données, les administrations postales ont des occasions intéressantes d'utiliser des données sur l'emplacement et sur les préférences qui se trouvent dans leurs bases de données pour accroître leurs activités de publipostage. Quoique les lois en matière de confidentialité diffèrent beaucoup d'un pays à l'autre, de nombreuses administrations postales ont tiré parti de données et de ressources disponibles afin d'augmenter la valeur des produits de publipostage pour leurs clients.

- Certaines administrations postales investissent déjà dans des données personnelles des consommateurs. Selon les estimations d'une étude commandée par la Direct Marketing Association, les entreprises américaines ont dépensé 156 milliards de dollars américains sur des données personnelles des consommateurs en 2012.
- Deutsche Post est d'avis que le courrier publicitaire avec adresse continuera à jouer un rôle important dans la croissance du marketing de dialogue. L'administration postale allemande tire profit de sa base de données de pointe sur le comportement des consommateurs pour créer des solutions de marketing ciblé à l'aide de sa filiale nugg.ad.
- PostNL (Pay-Bas) a élaboré, par l'entremise de sa filiale Cendris, un modèle pour surveiller les cartes-réponses, les clics et les conversions à des commandes, afin d'analyser et d'enregistrer l'efficacité des campagnes d'envois directs pour leurs clients. Cette administration postale envisage aussi d'élaborer un modèle de tarification qui comprend des frais d'inscription de base et un tarif imposé par réponse à l'envoi.
- Correos (Espagne) a recours à son service de distribution pour corriger et valider les listes d'adresses des clients, ainsi que recueillir les données de ciblage de base demandées par les clients.

### Solutions numériques

La croissance des communications numériques constitue à la fois une menace et une occasion pour les administrations postales. La plupart des administrations postales reconnaissent le besoin de développer et d'innover dans le monde numérique, mais elles restent prudentes quant à l'incidence qu'auront ces changements sur leurs flots de courrier traitable. Quelques administrations postales ont adopté le monde numérique, puis ont tenté de lancer des programmes numériques à l'échelle de l'entreprise.

- L'unité fonctionnelle Postecom de Poste Italiane a pour mandat d'innover et de normaliser les occasions du secteur numérique à l'échelle de l'entreprise.

Les initiatives sont formulées sous les grandes catégories des communications numériques, du cybercommerce, des services de stockage infonuagique et des services gouvernementaux en ligne.

- L'unité fonctionnelle E-Post de Deutsche Post s'appuie sur le succès de E-Postbrief, sa plateforme de communications numériques, pour accroître ses activités dans les services de paiement électronique, de stockage en ligne, d'authentification et de génération de factures électroniques pour les PME.
- Tandis que les revenus totaux de nombreuses administrations postales ont diminué, les revenus de 2013 des services numériques du Groupe La Poste, en France, sont demeurés stables à 212 millions d'euros. De nouveaux services numériques, notamment les signatures électroniques et les plateformes de traitement des données, stimulent une croissance suffisante pour contrer le déclin des activités traditionnelles.

D'autres travaux sont nécessaires afin d'étudier les avantages du changement du modèle d'entreprise et les éventuels avantages indirects pour l'ensemble de l'entreprise. Nous pouvons profiter du service postal pour susciter davantage l'intérêt des consommateurs dans le cadre d'une stratégie plus vaste du bureau de poste virtuel, ce qui pourrait apporter des avantages importants pour les données et les services de base des secteurs Marketing direct et Colis.

### **3.3 Innovation perturbatrice**

Les répercussions des innovations perturbatrices sur le courrier traitable se font de plus en plus ressentir depuis bon nombre d'années. La relation à long terme du courrier avec l'économie a commencé à se détériorer à la fin des années 1990, alors que les consommateurs et les entreprises ont pu accéder plus librement à Internet. Cette tendance s'est aggravée à l'arrivée de plateformes de communications numériques et mobiles plus accessibles. En conséquence, le service Poste-lettres du régime intérieur a connu une baisse de plus de 150 millions d'articles par année, en moyenne, depuis qu'il a atteint son sommet en 2006.

Nous ne sommes pas les seuls à être aux prises avec les perturbations de la technologie qui touchent notre modèle d'entreprise. L'innovation perturbatrice a eu des effets rapides et désastreux sur de nombreuses industries établies. Les secteurs des journaux, de la musique, de la photographie, des voyages et de l'édition, par exemple, ont tous subi de profondes transformations, et de nombreuses entreprises ont été victimes de telles perturbations.

Au Canada, l'industrie des journaux imprimés a commencé à ressentir les effets des concurrents en ligne sur ses revenus publicitaires dès l'an 2000. Toutefois, la baisse initiale des revenus a été suivie de plusieurs années de croissance stabilisée, soit à un taux de croissance d'environ 1 % des revenus annuels, ce qui a atténué le sentiment d'urgence. Le gouffre est soudainement apparu en 2008, lorsque la concurrence, soit la publicité en ligne, a atteint une masse critique, au même moment où les répercussions de la crise financière ont touché les budgets publicitaires. Depuis, les quotidiens imprimés ont connu de fortes chutes en revenus annuels moyens de l'ordre de 4 % par année. Cette tendance ne devrait que s'accroître dans les années à venir. Les grands quotidiens canadiens ont tenté d'intervenir en offrant des éditions en ligne, mais les revenus de la publicité numérique ne sont pas suffisants pour compenser les pertes de revenus subis dans le secteur de la publicité imprimée. Ils doivent maintenant assumer des coûts de

base élevés et des obligations des régimes de retraite malgré la diminution des revenus.

Les nouveaux modèles d'entreprise ne sont pas moins vulnérables à l'innovation perturbatrice. La société Garmin, un chef de file de la fabrication de dispositifs de navigation personnels, a vu la vente de ses produits croître de 300 % entre 2005 et 2008. En 2007, le lancement de l'application de navigation pour téléphone intelligent de Google n'a eu qu'une légère incidence immédiate sur l'industrie, ce qui a permis à Garmin de minimiser les risques. Cependant, en 2009, le nombre d'installations de l'application de Google était le double du nombre d'utilisateurs d'appareils Garmin. Les ventes des dispositifs de Garmin ont ensuite diminué de 12,4 % en moyenne au cours des trois années suivantes.

Bien que ces deux industries aient été en mesure de prévoir la venue de nouvelles forces concurrentielles, aucune n'a pu prévoir exactement le moment ou la gravité de la perturbation.

Bien que certaines entreprises n'aient pas pu s'adapter, d'autres tirent parti de leurs prévisions pour rationaliser leurs secteurs d'activités traditionnels et pour investir dans les occasions de la prochaine génération avant que la crise ne survienne. Pour que Postes Canada fasse partie de ce dernier groupe, nous devons activement mener à bien le Plan d'action en cinq points pour nous préparer en vue des changements perturbateurs qui toucheront nos activités.

Même si nous exécutons avec succès le Plan d'action en cinq points, nous devons nous attendre à ce que des changements perturbateurs continuent à créer de grandes menaces, mais aussi des occasions intéressantes dans l'ensemble de l'entreprise. La technologie et les activités numériques continuent à constituer des risques, car elles redéfinissent la nature des communications, du marketing, des colis et de la logistique. En même temps, ces changements du marché nous présentent d'excellentes occasions d'assumer des rôles d'intermédiation de grande valeur au sein de nos réseaux de livraison numérique et physique. Grâce aux capacités de Postes Canada, de SCI et de Purolator, nous pouvons offrir une solution unique sur le marché canadien. Afin de pouvoir composer avec les futures perturbations, nous devons miser sur ces capacités et faire évoluer notre culture pour qu'elle devienne plus axée sur la clientèle et plus novatrice.

## **4. PLAN D'ACTION EN CINQ POINTS**

### **4.1 Plan d'action en cinq points**

Le 11 décembre 2013, la Société a annoncé son Plan d'action en cinq points visant à rétablir l'autonomie financière du service postal. Cette annonce a suivi de vastes consultations auprès des Canadiens pour déterminer la façon dont leurs besoins et leurs attentes changent. Pour concevoir ce plan d'action, la direction et des experts indépendants ont effectué une analyse approfondie sur le plan opérationnel et financier. Le Plan d'action jette les bases d'un nouveau système postal conçu pour répondre aux besoins changeants des Canadiens en matière de services postaux et pour aider la Société à réussir dans l'ère numérique. Le Plan d'action est axé sur cinq initiatives :

1. Boîtes postales communautaires (BPCOM)
2. Nouvelle approche de tarification
3. Stratégies liées aux bureaux de poste
4. Rationalisation des opérations
5. Solutions aux coûts de main-d'œuvre

L'augmentation des revenus découlant des modifications tarifaires a eu une répercussion immédiate, mais cette répercussion diminuera avec le temps en raison de l'érosion du volume du courrier. Des économies de coûts ont été réalisées par la réduction des heures d'ouverture afin de correspondre à l'achalandage des clients. Une consultation significative avec les groupes d'intérêt, y compris les particuliers, les municipalités et les groupes d'intérêt spéciaux, a permis la première vague de conversion aux BPCOM.

Bien que des mesures importantes aient été prises, cette première année du plan prépare le terrain pour le long parcours à venir. Même si les résultats se sont améliorés en 2014, ils demeurent touchés par des événements ponctuels importants, tels que l'augmentation tarifaire, et par les fluctuations considérables des coûts des avantages du personnel auxquelles la Société est assujettie. Il est évident que Postes Canada doit régler les problèmes structurels sous-jacents si elle veut demeurer viable sans devenir un fardeau pour les contribuables. Les initiatives du Plan d'action mises en œuvre jusqu'à maintenant valident que ce plan ait été bien conçu pour régler nos problèmes opérationnels. Il est prévu qu'il faudra cinq ans pour réaliser le Plan d'action. Après la mise en œuvre complète, la combinaison des initiatives liées aux BPCOM, à la tarification, à la vente au détail et à la rationalisation des opérations devrait procurer à la Société des avantages financiers d'un montant estimé entre 700 millions et 900 millions de dollars.

### **4.2 Boîtes postales communautaires**

Puisque les Canadiens reçoivent plus de colis et moins de lettres, la taille et la forme du courrier changent. De plus, nos clients mènent des vies plus occupées. Les boîtes postales communautaires (BPCOM) permettent de répondre à ces deux besoins en offrant aux clients un endroit sécuritaire à proximité de chez eux pour ramasser leur courrier et leurs colis à leur gré.

La conversion aux BPCOM est l'initiative la plus visible du Plan d'action en cinq points. La livraison, depuis l'installation postale jusqu'à la destination finale,

représente plus de 40 % de nos coûts opérationnels. Seulement un tiers des adresses canadiennes (quelque cinq millions) reçoivent aujourd'hui leur courrier à la porte. Bien qu'il s'agisse d'un changement important pour nos opérations et pour les Canadiens visés, ce changement n'aura aucune incidence sur les Canadiens vivant dans des appartements, des condominiums ou des résidences pour personnes âgées bénéficiant déjà d'une livraison centralisée à une batterie de boîtes aux lettres. Il ne touchera également pas les Canadiens en régions rurales bénéficiant de la livraison en bordure du terrain, ni la plupart des entreprises qui se trouvent dans des secteurs commerciaux bien établis, ni les millions de Canadiens recevant déjà leur courrier à une BPCOM. Cette conversion contribuera à la normalisation du mode de livraison partout au pays.

De plus, elle vient appuyer nos initiatives de croissance en offrant des points de livraison sécuritaires pour les Canadiens. Les compartiments sont suffisamment grands pour accueillir 80 % des colis et des paquets que reçoivent les Canadiens. Les articles nécessitant une signature et les gros colis ne rentrant pas dans les compartiments des boîtes communautaires seront livrés à la porte. Les boîtes postales normalisées et la livraison simplifiée laisseront plus de place à l'innovation en ce qui a trait aux produits de publipostage, y compris les échantillons.

### **Engagement et mesures d'adaptation**

Postes Canada reconnaît que la transition aux boîtes postales communautaires est un changement important pour les Canadiens, et que cela va toucher de nombreux groupes d'intérêt. Pour assurer une mise en œuvre sans heurt, Postes Canada a amorcé un procédé exhaustif de communication et de consultation communautaires.

Des mois avant l'installation des boîtes, Postes Canada commence à travailler avec les municipalités pour aborder les préoccupations et faciliter le procédé de planification. Nous joignons ensuite les résidents touchés par la conversion en envoyant des lettres à chacune des adresses visées. Un questionnaire et un outil de rétroaction en ligne nous aident à recueillir les commentaires des ménages pour que nous puissions connaître leurs préoccupations et leurs préférences.

Nous examinons les emplacements proposés avec les municipalités, puis nous rencontrons en personne les clients dont la propriété est adjacente à un de ces emplacements. Nous effectuons un suivi lorsque des préoccupations sont soulevées concernant les emplacements proposés. Nous avons eu divers cas déjà où nous avons convenu qu'un emplacement de rechange proposé par un résident répondrait mieux aux besoins du quartier, et nous avons donc changé l'emplacement.

Nous reconnaissons qu'il faut offrir des mesures d'adaptation aux Canadiens à mobilité réduite. Nous avons donc établi un processus solide pour faire en sorte que tous les clients continuent d'avoir accès à leur courrier et à leurs colis. Notre programme de mesures d'adaptation reflète les commentaires des divers groupes d'intérêt représentant les personnes handicapées et les personnes âgées. Il a été conçu pour prendre en considération les besoins au cas par cas pour que nous puissions trouver des solutions personnalisées aux circonstances individuelles.

À partir des mois d'août et de septembre, la sélection des emplacements a été terminée pour la vague de conversion aux BPCOM de 2014, puis l'installation des boîtes communautaires a été entreprise. Nous continuons à collaborer avec les municipalités pour établir les emplacements des nouvelles boîtes et pour préparer l'expansion du programme dans de nouvelles régions. En 2014, la première vague de

conversion aux BPCOM a touché quelque 100 000 adresses dans 11 municipalités à l'échelle du pays. D'ici la fin de 2015, environ un million de ménages passeront du mode de livraison à la porte à la livraison aux boîtes communautaires. Nous continuerons de travailler avec les municipalités et de recueillir les commentaires des résidents pour nous assurer de trouver les emplacements qui répondent le mieux aux besoins de la collectivité.

### **Conversions futures**

Cette initiative est essentielle à la viabilité financière de Postes Canada. On estime que la conversion aux BPCOM générera des économies annuelles d'environ 400 millions à 500 millions de dollars une fois la mise en œuvre terminée. La plupart des économies découleront de la réduction du nombre d'employés de livraison. Il est prévu que la réduction sera réalisée par l'attrition, puisqu'un grand nombre d'employés prendront leur retraite au cours des prochaines années. Nous gérerons ce changement conformément aux conventions collectives respectives.

### **4.3 Nouvelle approche de tarification**

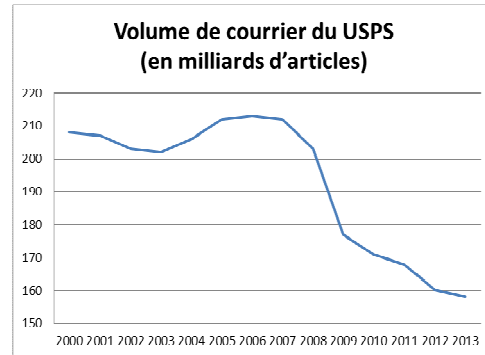
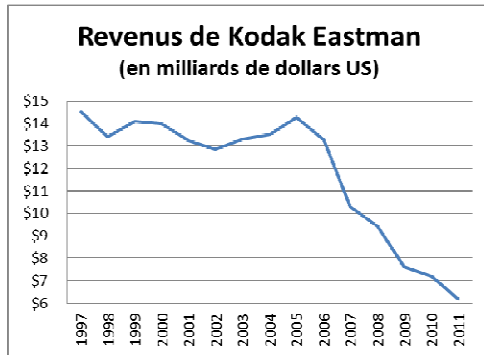
Dans le cadre du Plan d'action en cinq points, Postes Canada a mis en place une structure tarifaire différenciée pour les envois Poste-lettres du régime intérieur le 31 mars 2014. Plutôt qu'un seul tarif de base pour les envois Poste-lettres réglementés du régime intérieur pesant jusqu'à 30 g, le tarif des timbres achetés en carnets ou en rouleaux est passé de 0,63 \$ à 0,85 \$ par timbre, tandis que le tarif d'un timbre à l'unité est de 1,00 \$. Le tarif pour un envoi Poste-lettres pesant jusqu'à 30 g qui est payé par machine à affranchir ou par empreinte et expédié par une entreprise ou une organisation n'est plus réglementé et est maintenant de 0,75 \$. Le tarif préférentiel du service Poste-lettres, également non réglementé et appliqué lorsqu'une grande quantité d'envois est préparée et triée par le client, est maintenant de 0,70 \$ par article. La structure tarifaire différenciée pour les timbres vise à encourager l'achat de plusieurs timbres en une seule transaction ainsi qu'à reconnaître la fidélité des consommateurs et des petites entreprises qui achètent de grandes quantités.

### **Le gouffre de l'érosion**

Nous savons que l'érosion ne suit pas une ligne droite et prévisible. Les tendances claires des autres perturbations numériques, par exemple, la transition du film aux appareils photo numériques et le passage des disques compacts aux téléchargements et à la diffusion en continu, sont la preuve que les volumes ne suivent pas une baisse progressive (se reporter aux tableaux présentés ci-dessous). Souvent, l'érosion se produit à un rythme moins élevé que celui prévu au cours des premières années, pour ensuite en arriver à un seuil critique imprévisible, avant de plonger dans le gouffre. Nous savons que nous nous dirigeons vers ce gouffre. Voilà pourquoi nous déployons maintenant les efforts pour nous y préparer.

Les hypothèses à long terme prévoient toujours une érosion importante du service Poste-lettres, puisque les expéditeurs cherchent à réduire leurs coûts et à optimiser la technologie numérique. Postes Canada est donc vulnérable aux changements de comportement en matière de services d'expédition d'un petit groupe de clients. Les grandes banques, les entreprises de télécommunications, les organismes gouvernementaux et quelques fournisseurs de services publics constituent le noyau de notre service Poste-lettres. Nos 20 plus grands clients représentent environ la moitié de notre volume et de nos revenus du service Poste-lettres. Bien que le gouvernement fédéral ait annoncé son intention d'aborder la question liée à la

pratique d'imposer des frais pour les factures papier, cette importante base de revenus demeure incertaine. Ces grands expéditeurs continuent d'explorer les solutions numériques pour répondre à leurs besoins d'expédition d'envois physiques, ce qui aura des répercussions considérables sur Postes Canada.



### Tarifs futurs

Étant donné l'importante majoration tarifaire de cette année, Postes Canada renoncera aux augmentations tarifaires réglementées en 2015. Des majorations régulières sont prévues pour le service Poste-lettres des entreprises et d'autres produits. On prévoit que des majorations tarifaires régulières seront mises en place à nouveau à compter de janvier 2016. Les décisions sur les rajustements tarifaires prennent en considération les répercussions sur les clients, le volume de courrier et les revenus. Les décisions définitives sont prises à la suite d'un procédé de consultation publique, et les tarifs réglementés sont soumis au gouverneur en conseil aux fins d'approbation.

## 4.4 Bureaux de poste

Postes Canada possède le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, comptant environ 3 800 bureaux de poste de la Société et 2 500 bureaux de poste exploités par des concessionnaires privés à la fin de 2013. Bien que de nombreuses transactions postales quotidiennes, comme l'achat de timbres, puissent être effectuées en ligne via le site Web [postescanada.ca](http://postescanada.ca), les bureaux de poste jouent toujours un rôle important. Par contre, même si les Canadiens accordent toujours de la valeur aux bureaux de poste, la façon dont ils les utilisent change, ce qui signifie que nous devons adapter notre réseau de vente au détail.

Les horaires quotidiens et les habitudes d'achat des Canadiens ont changé au cours des années, mais les heures d'ouverture des bureaux de poste n'ont pas été adaptées pour refléter ces nouvelles tendances d'achalandage. Afin d'optimiser la couverture pour tous les Canadiens, nous devons mieux harmoniser notre réseau de vente au détail aux besoins des clients. Nous avons réalisé de nets progrès en 2014 dans ce domaine : les heures ont été rajustées pour refléter l'achalandage. Les clients aiment bien les bureaux de poste concessionnaires, le « commerce dans un commerce », puisqu'ils sont situés là où ils font leurs courses et les heures d'ouverture de ces bureaux sont plus commodes que celles de nombreux comptoirs de la Société.



Les bureaux de poste concessionnaires offrent des heures et un endroit plus pratiques pour le ramassage de colis. En 2014, Postes Canada met à l'essai son nouveau service FlexiLivraison, qui tirera profit de notre vaste réseau et qui permettra aux clients de faire livrer leurs colis au bureau de poste qui leur convient le mieux, soit celui près de la maison ou du bureau, ou encore celui à la destination de leur choix. Avoir un réseau de vente au détail souple et répondant au besoin des clients est un élément essentiel de la stratégie.

Puisque la compression des coûts est essentielle à la viabilité de notre entreprise, nous continuons d'ajuster les bureaux de poste de la Société existants et de réduire les heures d'ouverture pour correspondre aux tendances d'achalandage des clients. Nous ajouterons de nouveaux bureaux concessionnaires à notre réseau de vente au détail pour veiller à ce que nos clients continuent à bénéficier d'un accès pratique aux services postaux. Nous étudions également des solutions de rechange moins coûteuses pour répondre aux besoins des clients qui souhaitent effectuer des transactions standard propres aux colis et aux timbres, notamment les bornes libre-service et la version abrégée du système de point de vente aux fins de ramassage des colis.

#### **4.5 Rationalisation du réseau opérationnel**

Le volume de courrier Poste-lettres a diminué de plus de 1,3 milliard d'articles depuis 2006, tandis que le nombre de colis et de paquets continue d'augmenter. Étant donné que moins de particuliers expédient et reçoivent des articles Poste-lettres traditionnels, et qu'un plus grand nombre d'articles à livrer proviennent d'entrepôts de vente au détail situés dans les grands centres, la structure actuelle de notre réseau convient moins au flot du courrier. Afin d'adapter notre entreprise à cette nouvelle réalité, nous réorganisons notre réseau opérationnel pour améliorer l'efficacité tout en misant sur la croissance des volumes des colis.

Notre plan comporte des rajustements pour tirer profit des économies d'échelle réalisées en regroupant les activités de traitement d'articles Poste-lettres aux grands établissements dans les grands centres urbains. En 2014, par exemple, la Société a transféré certaines tâches de traitement du courrier de l'établissement d'Ottawa à celui de Montréal et de l'établissement de Hamilton à celui de Toronto. De plus, certaines tâches de traitement du courrier seront aussi transférées de l'établissement de Saint John (Nouveau-Brunswick), à un établissement plus grand, soit celui d'Halifax. Cela permettra à l'établissement de Saint John d'agir davantage comme un centre de colis pour les provinces de l'Atlantique, ce qui est un avantage supplémentaire.

Nous avons également réalisé des gains d'efficacité dans l'ensemble du réseau grâce à l'utilisation accrue de l'équipement de traitement du courrier à haute vitesse. Nous procédons également à la fusion et à l'ajout d'autres centres de travail en 2014 et en 2015 pour appuyer cette hausse. Certains articles de courrier qui exigeaient un tri manuel par le passé sont maintenant étiquetés à nouveau pour faire en sorte qu'ils puissent être traités par la machine. Une plus grande quantité de courrier fera maintenant l'objet d'un tri séquentiel automatisé en fonction de l'itinéraire de livraison. On prévoit que 50 postes de facteurs feront l'objet de cette prolongation du tri séquentiel en 2014, et nous continuerons à chercher d'autres occasions en 2015 et dans les années à venir.

Ces changements en matière de traitement permettront de réaliser des économies d'environ 100 millions à 150 millions de dollars par année. Le nouveau modèle opérationnel sera combiné à d'autres éléments de notre stratégie de transformation, notamment à la conversion aux BPCOM, à l'examen de la fréquence de livraison et à d'autres améliorations apportées au traitement.

#### **4.6 Transformation de la main-d'œuvre**

La santé future de notre entreprise repose sur sa capacité à demeurer concurrentielle et à faire preuve d'une flexibilité opérationnelle. Nos activités ont changé. Nous exerçons maintenant nos activités dans un marché de colis très concurrentiel et devons lutter contre des géants internationaux dont les structures tarifaires sont considérablement différentes. La majorité des économies prévues à la suite des changements apportés à nos opérations de livraison, de vente au détail et du réseau dépendent toutes de la réduction des ETP. Une structure de la main-d'œuvre qui réduit les coûts et qui offre la flexibilité requise est par conséquent cruciale pour notre réussite future. Les économies nécessaires doivent donc être réalisées grâce à une combinaison de deux éléments : la réduction du nombre d'employés requis pour la prestation de nos services et la réduction des coûts associés à chaque employé.

La mise en œuvre des changements à notre modèle de service, notamment la conversion à la livraison aux BPCOM, la réduction du nombre de bureaux de poste de la Société et des heures d'ouverture, et la rationalisation des opérations, entraînera une réduction de 6 000 à 8 000 postes. Postes Canada a déjà réduit son cadre de gestion de 19 % depuis 2008.

Les objectifs de Postes Canada pendant les négociations collectives consistent à régler définitivement la question de l'instabilité des coûts liés au régime de retraite, à mieux harmoniser nos coûts avec ceux de nos concurrents et à améliorer la flexibilité opérationnelle. Cette transformation a été entreprise en 2011 et se poursuivra durant toutes les rondes à venir. Les nouveaux employés cadres embauchés après le 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont couverts par le volet à cotisations déterminées (CD) du régime de retraite plutôt que par le volet à prestations déterminées (PD) établi depuis de nombreuses années. Nous continuerons à négocier des changements au régime de retraite afin de le placer dans une situation plus viable.

Le 9 décembre 2013, un décret a été émis en vertu des articles 89.8 et 89.9 nouvellement modifiés de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le décret ordonne à Postes Canada de faire approuver ses mandats de négociation par le Conseil du trésor en vue de la conclusion de conventions collectives qui viennent à échéance en 2014 ou par la suite et d'obtenir son approbation avant de fixer les conditions d'emploi de ses employés non syndiqués. En 2014, les mandats de négociation avec l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) et l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) ont été soumis aux fins d'approbation. Le mandat pour la prochaine ronde de négociations avec le STTP sera soumis aux fins d'approbation en 2015.

#### **Négociations collectives**

##### **Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP)**

La Société canadienne des postes et le STTP ont signé une nouvelle convention collective de quatre ans pour les employés de l'Exploitation urbaine en

décembre 2012. Dans cette ronde de négociations, l'entreprise a réalisé des progrès importants dans plusieurs domaines. Les nouvelles conventions, dont la première de quatre ans prendra fin le 31 janvier 2015 et la seconde d'un an prendra fin le 31 janvier 2016, comportent notamment les éléments suivants :

- des salaires de départ inférieurs pour les nouveaux employés;
- aucune augmentation salariale pour 2015;
- la modification de l'admissibilité à une pension pour les nouveaux employés (30 années de service et 60 ans au lieu de 55 ans);
- l'augmentation des primes d'employés pour les garanties de soins médicaux postérieures à l'emploi (le partage des coûts est passé de 75 %-25 % à 65 %-35 %);
- l'élimination du programme habituel de congé de maladie au profit du même programme d'assurance-invalidité de courte durée que celui en place depuis plusieurs années pour tous les autres employés de Postes Canada.

Ces changements ont eu un prix élevé. Les négociations ont été longues et la législation de retour au travail a fait suite à un arrêt de travail. Les négociations futures seront sans doute également ardues.

En décembre 2012, Postes Canada a également signé une nouvelle convention collective avec le STTP-FFRS, qui représente plus de 7 250 factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS). Les employés membres des FFRS, qui desservent près de 4,5 millions de points de livraison, ont formé leur unité de négociation en 2004, lorsqu'ils sont passés d'entrepreneurs à des employés de Postes Canada. L'objectif de la Société dans ces négociations était d'améliorer les conditions de travail des employés membres des FFRS dans le contexte des nombreux défis auxquels l'entreprise fait face. La nouvelle convention collective de quatre ans, dont la date d'expiration est le 31 décembre 2015, comporte des améliorations apportées aux salaires et aux avantages qui cadrent mieux avec ceux de nos concurrents.

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

L'AFPC/SEPC représente environ 1 500 employés des catégories administrative et technique à Postes Canada. Postes Canada et l'AFPC/SEPC négociaient le renouvellement de la convention collective de quatre ans, qui avait expiré le 31 août 2012, depuis le mois de septembre 2012. Les parties ont signé une nouvelle convention collective de quatre ans le 12 mai 2014, dont la date d'expiration est le 31 août 2016. Cette nouvelle convention collective comprend différentes offres pour les nouveaux employés afin d'assurer la viabilité de l'entreprise à l'avenir en réduisant les coûts. Voici des détails concernant ces changements :

- aucune augmentation salariale pour 2014 ou 2015;
- l'augmentation des primes d'employés pour les garanties de soins médicaux postérieures à l'emploi (le partage des coûts est passé de 75 %-25 % à 65 %-35 %);

- des salaires de départ inférieurs pour les nouveaux employés;
- un régime de retraite à cotisations déterminées pour les nouveaux employés;
- l'élimination de la septième semaine de congés annuels et une plus longue période de temps requise par les nouveaux employés avant d'obtenir les congés auxquels ils ont droit;
- l'élimination du congé de préretraite pour les nouveaux employés.

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

La convention collective de cinq ans conclue avec l'AOPC, qui représente les superviseurs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires, ainsi que les employés des ventes, a pris fin le 31 mars 2014. Postes Canada et l'Association des officiers des postes du Canada négocient depuis mars 2014. Postes Canada a présenté à l'Association une offre globale le 24 juillet 2014, qui assurera la viabilité de l'entreprise à l'avenir en réduisant les coûts. Les discussions ont repris le 10 septembre 2014, lorsque l'AOPC a présenté sa réponse à l'offre globale de la Société du 24 juillet 2014.

La convention collective de l'AOPC prévoit un processus d'arbitrage des propositions finales afin de régler toutes les questions non réglées lorsqu'une entente ne peut pas être négociée. Le processus est utilisé au lieu d'une grève ou d'un lock-out.

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

La Société en est à sa cinquième année d'une convention collective de cinq ans avec l'ACMPA, qui prendra fin le 31 décembre 2014. Au printemps 2014, l'Association a présenté à Postes Canada un avis de négociation, et, à l'automne 2014, le procédé de négociation a été entamé. L'ACMPA représente les maîtres de poste et adjoints des bureaux de poste ruraux. Comme dans le cas de la convention collective de l'AOPC, celle de l'ACMPA mentionne un processus d'arbitrage des propositions finales afin de régler toutes les questions à régler.

### **Aperçu des effectifs**

À Postes Canada, le total des effectifs à temps plein et à temps partiel nommés pour une période indéterminée, toutes catégories confondues, s'établit à 52 433 employés au 31 décembre 2013, dont 50 049 employés sont représentés par un syndicat, tandis que les autres 2 384 employés (ou 4,5 %) sont non syndiqués.

## **5. SERVICES DE BASE**

Pour que notre entreprise demeure pertinente et poursuive son rôle de catalyseur du commerce à distance dans l'économie canadienne, elle doit s'adapter et accroître ses activités. Voilà pourquoi Postes Canada a élaboré un ensemble de stratégies de croissance qui tiennent compte de ses principaux points forts et de son mandat fixé il y a 163 ans, selon lequel la Société doit permettre aux entreprises et aux consommateurs canadiens d'établir des liens avec assurance.

### **5.1 Cybercommerce**

Le marché du cybercommerce a connu une expansion rapide au cours des dernières années, et sa croissance se poursuivra certainement. Cette expansion crée d'ailleurs des occasions de croissance intéressantes pour la Société. La croissance du secteur des colis est essentielle à notre avenir, même si, à elle seule, elle ne neutralisera pas le déclin des volumes du service Poste-lettres de sitôt. Au cours des dernières années, Postes Canada a fait d'importants investissements pour développer ses produits, services et activités en vue de veiller à ce qu'elle soit bien placée pour profiter de la croissance du cybercommerce. Bien que nous continuions d'exercer nos activités dans un marché très concurrentiel où se trouvent des géants mondiaux, nous sommes tout de même dans une position de chef de file dans le secteur, car nous cherchons toujours à faciliter la livraison pour le segment entreprise à consommateur (E à C). Notre couverture du marché sans pareille, avec près de 6 300 bureaux de poste partout au Canada, et la conception de nouveaux services, tels que le service FlexiLivraison, nous permettront de miser sur cette position de chef de file à l'avenir.

Puisque Postes Canada met l'accent sur l'innovation et la commodité, elle a pu se tailler une solide réputation auprès des détaillants et des acheteurs. Nous avons investi dans la commercialisation de nos services de cybercommerce. Ces investissements nous ont permis de répondre aux besoins précis des acheteurs en ligne en leur offrant une meilleure flexibilité et une plus grande commodité à l'égard de la livraison. Le panier rouge de notre campagne Du monde en ligne jusqu'à vous<sup>MC</sup> figurera encore sur les écrans et les imprimés en 2014. Chaque année, notre position sur le marché du cybercommerce canadien prend de l'ampleur lorsque nous soulignons et reconnaissons les meilleurs cybercommerçants de toute taille au Canada à l'occasion de notre cérémonie de remise annuelle des Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce<sup>MC</sup>, qui a lieu en septembre.

L'achalandage sur les sites de cybercommerce évolue toujours, les volumes à l'étranger allant en augmentant. Plus ces volumes augmentent, plus il est important d'établir des relations avec les administrations postales et les entités commerciales étrangères. Nous continuons à conclure des ententes bilatérales avec d'importantes administrations postales étrangères et de collaborer avec le gouvernement pour nous assurer de bien servir les intérêts des cybercommerçants et des consommateurs canadiens dans le cadre de nos accords commerciaux. Nous avons commencé à établir des relations étroites avec de grands groupes internationaux et expéditeurs commerciaux qui favoriseront la croissance des volumes à l'étranger.

Les acheteurs en ligne s'attendent à pouvoir faire le suivi de leurs achats tout au long du processus d'expédition et de livraison. Nous poursuivons nos investissements dans les capacités de balayage et de repérage. En outre, nous avons récemment

apporté des améliorations (p. ex. l'*emboîtement*) qui nous permettent de fournir des renseignements plus détaillés. Nous continuerons à communiquer directement avec les clients pour mieux comprendre leurs préférences, et ce, afin que nous puissions concevoir des solutions, comme le service FlexiLivraison, qui améliorent leurs expériences de magasinage et de livraison.

À l'avenir, Postes Canada demeurera engagée à maintenir sa position de fournisseur privilégié de solutions d'expédition dans le segment entreprise à consommateur au Canada. Nous collaborons avec des expéditeurs cybercommerçants pour élaborer des solutions qui répondent à leurs besoins uniques et qui nous distinguent de la concurrence dans le secteur de la livraison résidentielle, tout en gérant efficacement nos coûts opérationnels. Une forte croissance devrait se poursuivre dans le secteur des colis, qui représente toujours une plus grande partie du total des revenus de la Société chaque année. En 2013, nous avons expédié plus de 4 millions de colis de plus que l'année précédente.

## **5.2 Solutions de marketing direct**

L'essor de la publicité en ligne et de la publicité par services mobiles a radicalement changé le marché de la publicité au Canada. La publicité imprimée, y compris le publipostage, a perdu des parts de marché et des revenus, alors que la publicité en ligne et la publicité par services mobiles ont affiché des taux de croissance supérieurs à 10 %. Internet a d'abord éclipsé la part des dépenses liées aux médias du publipostage en 2009, lorsque des réductions du budget de marketing, entraînées par la récession, ont provoqué une réorientation des dépenses publicitaires vers des canaux publicitaires moins coûteux.

Récemment, par contre, les spécialistes du marketing ont commencé à douter de plus en plus de la publicité numérique et de ses mesures fractionnées. Ce « doute au sujet du numérique », accompagné de deux tendances principales du marché, prépare le terrain pour un retour du publipostage. La première tendance, soit la connexion numérique permanente, a radicalement changé la façon dont les consommateurs gèrent leur mode de vie, consomment le contenu, magasinent et interagissent avec les marques. Elle a écrasé le parcours d'achat traditionnel et créé une attente quant à la « connaissance de l'acheteur » sous la forme d'expériences et de messages pertinents et personnalisés. La seconde tendance, à savoir la convergence, fusionne les canaux en ligne et hors ligne en une interaction de magasinage et d'achat transparente à canaux multiples qui s'articule autour de l'expérience de marque. Le publipostage est le point de convergence des mondes numérique et physique, ce qui en fait un canal unique puissant et efficace, pouvant inciter les gens à passer à l'action.

Dans ce marché bien établi sur le plan numérique, les spécialistes du marketing constatent que, même si les médias numériques génèrent de nombreuses interactions avec la clientèle, ils n'incitent pas beaucoup les gens à passer à l'action, ce qui est l'objectif ultime de toute campagne de marketing. Le publipostage, qui englobe à la fois les mondes physique et numérique, est le seul à pouvoir faire passer les clients à l'action, et il est le chef de file dans la prochaine génération du marketing direct pour les trois principales raisons suivantes :

1. Il est tangible. Des études neuroscientifiques ont démontré que les médias tangibles ont une incidence remarquable sur la mémoire, les émotions et les comportements.

2. Il est ciblé. Le publipostage permet aux spécialistes du marketing de se servir de données pour personnaliser leurs messages (« connaissance du destinataire ») et de joindre les consommateurs dans l'intimité de leur foyer.
3. Il met le pouvoir de convergence des mondes physique et numérique directement entre les mains des consommateurs. Les spécialistes du marketing peuvent ainsi transformer les interactions en actions par la stimulation intelligente.

En 2015, et tout au long de la période visée, nous mettrons l'accent sur la reformulation des arguments valeur du publipostage pour le marché concurrentiel d'aujourd'hui; la simplification, l'innovation et l'élargissement de notre gamme de produits; et la sensibilisation et la prise en compte sur le marché de la publicité. Par ailleurs, nous travaillerons à élargir et à optimiser les canaux permettant aux clients d'accéder au publipostage, nous continuerons de concentrer nos efforts sur la participation de groupes d'influence dans le marché (p. ex. agences de publicité, imprimeries et associations de marketing), nous saisissons des occasions inexploitées sur les marchés du cybercommerce et des produits en provenance des États-Unis, puis nous relancerons les services offerts par le secteur Marketing direct pour le segment des PME grâce à un nouvel argument valeur.

### **5.3 Service Poste-lettres**

Le service Poste-lettres de Postes Canada est menacé par l'adoption des services électroniques depuis les années 1990. La menace a finalement dépassé la croissance de ce service en 2006. Même si Postes Canada a tout de même livré environ 5 milliards d'articles Poste-lettres du régime intérieur en 2006, cela a été la dernière année où le service a connu une croissance. Puisque de plus en plus de factures ont commencé à être offertes en ligne, les volumes de courrier ont commencé un déclin historique. En 2013, Postes Canada a livré 3,8 milliards d'articles Poste-lettres du régime intérieur. Étant donné que 1,2 million de nouveaux points de remise se sont ajoutés depuis 2006, cela signifie que le nombre d'articles de courrier par ménage a chuté de 30 % depuis 2007, ce qui met beaucoup de pression sur ce volet essentiel des activités de Postes Canada. La perturbation numérique qu'a subie le Canada a également fait ses ravages partout dans le monde. Au Canada, les volumes du service Poste-lettres du régime intérieur ont effectivement diminué de 4,8 % en 2013, mais d'autres membres de l'International Post Corporation ont connu une baisse moyenne de 6,6 %.

Il est clair que le service Poste-lettres connaît un déclin marqué. Cependant, on prévoit une augmentation du volume de courrier de preuve (p. ex. les cartes d'identité, les cartes de crédit, les permis et les preuves de transaction) envoyé par les organismes gouvernementaux et les grandes institutions alors que de plus en plus de gens s'inscrivent en ligne, plutôt qu'au comptoir, pour obtenir ces articles. Nous visons à améliorer ces produits en ajoutant des critères de visibilité pour les entreprises et les consommateurs, ce qui offrira un meilleur contrôle et une plus grande tranquillité d'esprit.

Nous savons que le déclin des volumes du service Poste-lettres se poursuivra, car les clients commerciaux et les consommateurs se tournent de plus en plus vers les expériences numériques et en ligne. Cependant, nous sommes engagés à tirer parti de la classification des produits et à optimiser la rentabilité de cette gamme de produits. Nous ferons des investissements stratégiques afin d'en accroître la valeur et de protéger les segments qui sont toujours pertinents pour les Canadiens.

## **6. FONDEMENTS DE LA RÉUSSITE**

Nos plans exigent que nous réorganisions avec succès une entreprise complexe qui comporte les réseaux de transport et de vente au détail les plus importants au pays, qui possède l'un des effectifs les plus gros au Canada, et dont l'histoire est plus ancienne que le Canada lui-même. Nous avons fixé des objectifs qui visent non seulement à survivre, mais à prospérer dans les industries hautement concurrentielles du cybercommerce et du marketing. Nous avons déterminé que ces objectifs sont essentiels à la viabilité de la Société. Nous sommes certains que nous pouvons atteindre l'ensemble de ces objectifs, mais nous ne pourrons pas y arriver sans mettre l'accent soutenu sur les clients, sans le soutien et l'engagement des employés et sans une marque gérée soigneusement.

### **6.1 Souci des clients**

Postes Canada est l'un des rares organismes qui puissent joindre tous les clients canadiens. La manière dont nous interagissons avec ces clients doit changer si nous voulons que nos stratégies de transformation et de croissance réussissent. Fondamentalement, cette transition signifie que nous devons passer d'une culture où nous pouvions dire à un public captif ce dont ils ont besoin, à une culture où il faut constamment travailler pour gagner la fidélité des clients ayant une grande variété de choix. Cela exigera des efforts importants sur trois volets. Premièrement, pour que cet impératif stratégique soit satisfait, Postes Canada doit mettre à profit son ensemble exhaustif de renseignements sur la clientèle et sa nouvelle technologie pour gérer soigneusement les relations avec les clients et accroître leur fidélité. Deuxièmement, nous devons harmoniser nos opérations pour répondre non seulement aux besoins actuels des clients, mais aussi pour répondre à leurs besoins à venir, que ce soit le mois prochain, l'année prochaine ou dans les années à venir. Enfin, nous devons changer la culture de l'entreprise afin que les tâches de chaque employé soient axées sur le client.

En 2014, nous avons complètement changé la façon dont nous gérons les cycles de vie physiques et numériques de nos relations avec les clients. En mettant à profit les capacités en ligne de Postes Canada, nous créons une vision axée sur les données et la clientèle. Nous avons l'intention d'améliorer l'accès à nos produits en offrant de plus en plus de nos services en ligne. Ce changement réduira également la dépendance envers les points de vente traditionnels. En rassemblant nos services numériques actuels et en développant de nouveaux services, nous créons un bureau de poste virtuel qui met les Canadiens en contact avec Postes Canada d'une manière différente. Les clients ont donc une expérience positive qui sera la même dans l'ensemble des canaux numériques et mobiles. Nous sommes d'avis que ce niveau de présence en ligne ouvrira une nouvelle voie pour mieux servir les Canadiens.

Les Canadiens perçoivent Postes Canada comme étant une organisation fiable, mais non novatrice. La création d'un nouveau canal pour l'exécution des activités et les communications avec Postes Canada, lequel serait lié au bureau de poste virtuel, est un élément essentiel de notre objectif visant à demeurer l'intermédiaire digne de confiance du Canada, dont le rôle consiste à relier les entreprises avec les consommateurs et les Canadiens les uns avec les autres. En 2014 et 2015, nous continuerons à simplifier nos produits et services en les rendant conviviaux et faciles à utiliser. Nous investissons beaucoup dans le remaniement de notre site Web pour le rendre plus intuitif et facile à utiliser. Nous harmoniserons nos plateformes pour



assurer une expérience uniforme et fiable et pour veiller à ce que nos produits et services soient disponibles en tout temps. Nous créerons une expérience transparente pour les clients, et les transactions numériques seront reliées aux produits physiques. Nous allons modifier nos outils numériques, y compris l'outil de repérage de colis, afin d'accroître la visibilité pour améliorer l'expérience de livraison. Ces outils seront liés aux nouveaux services offerts aux clients, comme le service de livraison le jour même et le service FlexiLivraison. Les clients pourront donc choisir la manière de faire affaire avec nous : en ligne ou en personne.

Nous allons aussi adapter nos activités aux besoins changeants de nos clients commerciaux, peu importe leur taille. Notre priorité en 2015 est d'élaborer un canal pour les PME. Ce canal aura des capacités de libre-service qui permettront aux PME d'accroître leurs activités de marketing et de cybercommerce avec Postes Canada. Nous améliorerons les solutions de cybercommerce et en créerons de nouvelles pour les intégrer aux solutions commerciales. Nos plus grands clients commerciaux auront donc un meilleur accès à nos services et bénéficieront d'une plus grande souplesse, ce qui créera plus de valeur pour leurs clients (p. ex. expédition, outils en ligne et outils d'adressage). Notre objectif ne sera plus tout simplement de viser la livraison à temps, mais plutôt de viser la satisfaction de la clientèle à chaque étape du procédé.

## **6.2 Engagement des employés**

Les changements en cours à Postes Canada représentent une transition fondamentale pour nos employés. Pour un grand nombre de facteurs, les tâches quotidiennes exécutées depuis diverses années changeront considérablement. Nous exigeons une nouvelle orientation et nous établissons de nouveaux buts et objectifs pour les employés à tous les niveaux de l'entreprise. Nous demandons à nos employés de nous appuyer dans cette transition complexe, tout en cherchant des économies de main-d'œuvre et d'autres économies de coûts. Nous demandons qu'ils maintiennent nos excellents niveaux de service opérationnels, ce qui exige de la rigueur et un respect de la normalisation, tout en veillant à ce que nos clients aient l'impression qu'ils passent en premier et qu'ils reçoivent un service spécial. Nous leur demandons d'innover et d'effectuer leurs tâches d'une façon différente. Nous leur fixons des objectifs de réussite, et ils les atteignent. En termes simples, nos initiatives essentielles ne peuvent pas porter leurs fruits sans l'engagement actif des employés.

Un effectif engagé est un élément essentiel de toute entreprise prospère. Par contre, cette caractéristique est encore plus importante lorsque l'entreprise exerce ses activités dans un milieu très concurrentiel. Les clients ont des choix, et les employés peuvent influencer sur les décisions de ces clients. Afin de réaliser l'impératif stratégique de développer un effectif habilité et souple pour répondre aux besoins changeants des clients, nous mettons en place des initiatives pour changer notre environnement de travail. Le but est de donner aux employés l'occasion de tirer parti de leurs propres expériences et de leur jugement pour créer des solutions, réaliser des économies, trouver des occasions et gérer les besoins des clients. Bien qu'il soit entendu que ce changement devra être apporté au sein d'une structure complexe requise pour une organisation de notre taille, nous créerons un environnement où l'habilitation, la reconnaissance et la confiance sont omniprésentes.

### **Culture**

Nos propres antécédents, ainsi que ceux d'autres entreprises prospères, montrent clairement que la culture est importante. Au fil du temps, Postes Canada a tenté de

faire passer la culture opérationnelle à une culture plus ouverte et axée sur les clients. Environ la moitié des employés de Postes Canada qui travaillent actuellement à temps plein devraient quitter l'entreprise au cours des 10 prochaines années, principalement pour prendre leur retraite. Nous avons l'intention de poursuivre nos efforts pour améliorer l'expérience des employés, ce qui, en retour, améliorera l'expérience de la clientèle. À l'avenir, nous cherchons à créer un environnement qui :

- favorise un leadership et une prise de décisions axés sur les valeurs;
- donne aux employés l'occasion de contribuer aux solutions;
- encourage les employés à interagir activement avec les clients;
- établit les objectifs et les buts axés sur la clientèle;
- favorise de véritables communications bidirectionnelles continues;
- offre un encadrement positif qui cherche à corriger et à améliorer les comportements plutôt qu'à pénaliser les employés;
- fait en sorte que l'habilitation, la reconnaissance et la confiance sont omniprésentes.

## **Efficacité**

La viabilité financière à long terme de Postes Canada dépend de notre capacité à adapter notre structure des coûts pour qu'elle ressemble plus à celle de nos concurrents. D'importants progrès ont été réalisés au cours des dernières années, et il est clair que les efforts sont maintenant axés sur le maintien d'un environnement capable de fournir de la valeur aux clients d'une manière rentable et durable. Divers facteurs entrent en jeu pour maintenir un tel environnement :

- La mise en œuvre réussie du Plan d'action en cinq points permettra d'éliminer entre 6 000 et 8 000 postes.
- Des efforts de réforme du régime de retraite sont en cours pour le rendre plus abordable et viable pour la Société et les participants.
- Les négociations collectives actuelles et futures continueront à mettre l'accent sur l'offre d'une plus grande flexibilité opérationnelle, sur la réforme du régime de retraite et sur la résolution des problèmes liés aux coûts.
- Nous mettrons à profit l'utilisation des systèmes de TI dans la gestion et la prestation des services de ressources humaines.

### **6.3 La marque de Postes Canada**

Notre marque est la somme de l'expérience que nous créons et de la valeur que nous offrons. Postes Canada est l'une des cinq entreprises les plus connues au Canada, avec Tim Hortons, Walmart, Canadian Tire et McDonald's. La base solide de confiance qui est au cœur de notre marque est très précieuse, mais difficile à

atteindre. Bien que la marque de Postes Canada soit reconnue pour être une entreprise digne de confiance qui offre un service de qualité et de la valeur, elle fait l'objet d'une transformation importante et visible.

Nous visons à garantir que nos clients continuent à percevoir la Société comme étant une entreprise qui apporte une contribution positive à la société canadienne et qui a pris un engagement ferme à répondre aux besoins des Canadiens. En même temps, nous devons développer la marque de façon à ce qu'elle soit perçue comme une entreprise novatrice, souple et axée sur la clientèle, et ce, en vue d'élargir les produits et services numériques et de cybercommerce que nous offrons, ainsi que d'assurer le progrès de l'entreprise.

Il est donc important, plus que jamais, de définir et de mettre en œuvre une marque claire et convaincante. Le changement des perceptions n'est pas une question de crédibilité, mais plutôt un besoin de faire preuve de leadership et d'une nouvelle pertinence. En 2013, nous avons fait des nôtres l'icône du panier numérique en lançant une nouvelle campagne intitulée « Du monde en ligne jusqu'à vous ». Cette campagne a déjà eu une incidence importante pour ce qui est de rehausser l'image de Postes Canada en tant que chef de file en matière de livraison de colis et d'améliorer l'expérience de magasinage en ligne.

Des initiatives sont en cours pour veiller à ce que nous donnions vie à une nouvelle plateforme de la marque qui servira de principe directeur convaincant et uniforme pour toutes les mesures prises dans le cadre de la marque, en plus d'être un filtre pour la prise de décisions concernant l'entreprise. Une approche axée sur une marque unifiée et l'expérience de la clientèle est essentielle pour créer une expérience qui incitera les Canadiens à communiquer avec assurance, aujourd'hui et à l'avenir.

## **Marketing**

En 2015, et tout au long de la période visée, nous continuerons à renforcer la notoriété de Postes Canada en tant que chef de file en matière de cybercommerce grâce à la campagne Du monde en ligne jusqu'à vous, puis nous mettrons encore plus l'accent sur la commodité et le choix pour le consommateur.

Nous continuerons à concentrer nos efforts à sensibiliser les entreprises aux solutions offertes par les secteurs Colis et Marketing direct pour nos segments d'expédition et de marketing de base, en plus de poursuivre nos investissements dans le repérage de clients potentiels de qualité. Pour le secteur des PME, nous relancerons notre offre de services en proposant un nouvel argument valeur.

## **OPÉRATIONS ET INITIATIVES**

### **7. EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET RÉDUCTIONS DES COÛTS**

#### **7.1 Accent mis sur l'excellence**

Les attentes de nos clients changent, et nous devons suivre le rythme en changeant aussi. Bien que nos points de mire traditionnels à l'égard de l'excellence soient toujours aussi importants – les clients s'attendent à une livraison à temps – ils ne sont plus suffisants. La marque de la SCP est synonyme de confiance et d'intégrité, et cela doit être manifesté dans tout ce que nous faisons, depuis les interactions des employés de première ligne jusqu'aux tâches administratives. Nous ne sommes plus un fournisseur de services protégés par le privilège exclusif – nous avons des concurrents dans tous les aspects de notre entreprise. Nous sommes en concurrence sur le marché des communications et des factures où les clients se tournent de plus en plus vers les transactions en ligne, sur le marché de la publicité où les clients investissent davantage dans les solutions en ligne, et sur le marché des colis où il faut livrer bataille à une liste croissante de concurrents.

Nous investissons dans des initiatives visant à améliorer la résolution au premier appel dans les centres d'appels, dans de nouvelles fonctions en ligne et dans une nouvelle expérience pour l'utilisateur qui fait affaire avec Postes Canada dans le confort de son foyer ou de son bureau. En 2014, nous avons entamé la conception de notre service FlexiLivraison, qui offre aux clients l'option de faire livrer leur commande à un bureau de poste de leur choix. Pour nos clients commerciaux, nous allons développer pleinement en 2015 le service de livraison le jour même à Toronto et à Vancouver, puis un service de livraison la fin de semaine à l'échelle nationale.

Nous allons aussi investir dans les appareils mobiles de nos facteurs pour que les clients aient une meilleure visibilité des colis livrés à l'échelle du pays. Dans le but de fournir aux opérateurs et à nos clients des données plus adéquates sur les progrès de leur colis dans le réseau de livraison, nous mettons en place une initiative d'emboîtement. Ce projet nous permettra de repérer chaque article qui se trouve dans un conteneur, puis chaque conteneur qui se trouve dans un véhicule. Les investissements dans notre programme de qualité de livraison du courrier continuent à produire des résultats à mesure que nous analysons le nombre croissant de balayages effectués pour repérer et régler les problèmes liés au réseau ou aux fonctions.

#### **7.2 Transformation postale**

D'ici la fin de 2014, Postes Canada aura mis en œuvre avec succès la plupart des initiatives du Programme de transformation postale. Ce programme a été lancé en 2008 pour moderniser les établissements et l'équipement de traitement du courrier désuets, automatiser les procédés de tri manuel, regrouper les procédés de livraison et réduire les coûts, et ce, tout en augmentant la productivité. Il est rassurant de voir l'exécution réussie de cette série d'initiatives complexes alors que nous entamons la prochaine étape du Plan d'action en cinq étapes.

En tout, la somme de 1,8 milliard de dollars aura été investie d'ici la fin de 2014. Cet investissement aura permis de réaliser un peu moins de 250 millions de

dollars en avantages. Bien qu'elles soient admirables, ces économies ont rapidement été neutralisées par le déclin rapide des volumes de courrier, ce qui prouve que notre entreprise doit constamment innover et transformer ses activités.

Dans l'ensemble, les opérations de Postes Canada se sont considérablement améliorées grâce à la Transformation postale. L'installation de 157 nouveaux lecteurs optiques de caractères multilignes ergonomiques à haute vitesse a augmenté l'exactitude, la fiabilité et l'efficacité de l'ensemble de notre réseau de traitement du courrier. La nouvelle infrastructure de tri automatisé des colis et de manutention des conteneurs mise en œuvre dans tous les grands centres a grandement amélioré le repérage des colis et l'expérience client. Les nouveaux systèmes, appuyés par un système informatique centralisé, permettent l'automatisation du tri du courrier et des colis ainsi que l'automatisation du tri séquentiel du courrier pour un plus grand nombre d'emplacements, et ce, tout en permettant la normalisation des stratégies de tri. De plus, le nouveau modèle de livraison, qui est axé sur le tri séquentiel automatisé du courrier pour les facteurs, la motorisation et le regroupement de nos opérations de livraison, a été mis en œuvre dans l'ensemble du réseau. Les opérations de tri à Vancouver ont été transférées au nouveau Centre de traitement du Pacifique, qui est situé près de l'aéroport de Vancouver d'où provient de plus en plus de courrier du régime international.

Notre objectif d'économies du Programme de transformation postale a été atteint. Nous procédons à la clôture de ce projet de renouvellement de l'infrastructure et de réduction des coûts, alors que nous entamons la prochaine phase du développement de Postes Canada.

## **8. GROUPE D'ENTREPRISES**

### **8.1 Synergies et efforts soutenus**

Dans le cadre de son plan de transformation, Postes Canada a regroupé des filiales sans liens étroits en un Groupe d'entreprises cohérent axé sur les synergies. Chaque filiale a une mission qui est étroitement liée à la stratégie de croissance globale de Postes Canada.

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est maintenant un groupe synergique dont les forces sont complémentaires et qui offre des services de livraison du courrier d'arrivée provenant des É.-U. et du régime intérieur, ainsi que des services de gestion logistiques, et ce, grâce à une structure de base unifiée de TI qui appuie un éventail de solutions postales numériques et d'outils d'expédition. Nous mettons de plus en plus à profit les synergies du Groupe d'entreprises, non seulement pour réaliser des économies, mais aussi pour profiter des forces complémentaires du Groupe et pour générer des revenus.

L'année 2014 a été marquée par une plus grande collaboration entre les entreprises membres. Innovaposte, qui est maintenant notre fournisseur de services partagés en TI, a mené des efforts pour améliorer les efficacités en élaborant de nouvelles solutions pour le centre de données du Groupe, en développant des applications et en répondant aux besoins en gestion des applications. Ces efforts mèneront à des économies annuelles ciblées une fois les initiatives entièrement déployées. Grâce à une coordination accrue de la planification des stratégies et des efforts liés à la connaissance du marché au sein du Groupe d'entreprises, nous avons réduit le chevauchement et la redondance des efforts. Cette collaboration permettra aussi de mieux comprendre les entreprises et de repérer les occasions qui peuvent se présenter selon une approche d'entreprises groupées.

En mettant à profit leurs ressources, Purolator et Postes Canada ont créé la gamme de produits PuroPost<sup>MC</sup> pour les expéditeurs des É.-U. qui souhaitent expédier des produits aux consommateurs canadiens de façon simple et efficace. À l'échelle nationale, Purolator met l'accent sur le segment entreprise à entreprise, ce qui complète parfaitement le rôle de Poste Canada en reliant les entreprises et les consommateurs. Les gains d'efficacité de taille réalisés par le regroupement des ressources, notamment dans le cas des services de TI et du réseau aérien, permettent au Groupe de réaliser des économies. Quant à SCI Logistique, elle joue de plus en plus le rôle de « ciment » de nombreuses initiatives du Groupe d'entreprises. La solution Purolator Logistique est optimisée directement par les systèmes de SCI. En 2015, les services d'entreposage à utilisateurs multiples de SCI seront offerts à plus de clients de Postes Canada, permettant des délais de livraison plus courts pour des produits clés dans un plus grand nombre de marchés à l'échelle du pays.

Postes Canada a mis en place un modèle de régie s'appliquant à chacune des filiales dans lesquelles elle détient une participation majoritaire. Le modèle veille à ce que les activités des membres du Groupe d'entreprises soient coordonnées afin d'offrir le meilleur rendement possible de ses actifs aux actionnaires, et à ce que leurs intérêts stratégiques soient harmonisés. Au cours de la période visée, nous nous emploierons à réaliser d'autres synergies en matière de coûts et de revenus en intégrant et en coordonnant des activités, le cas échéant. Nous avons aussi l'intention de continuer à

examiner la possibilité de générer d'autres économies pour le Groupe en coordonnant davantage un certain nombre d'activités d'ampleur, dont l'approvisionnement et la gestion du réseau, conformément au cadre pertinent. En tant qu'actionnaire majoritaire des filiales membres du Groupe d'entreprises, Postes Canada repère et surveille tout risque significatif que peuvent poser les entreprises membres.

En ce qui concerne les revenus, notre priorité au cours de la période visée consistera à veiller à ce que chaque entreprise du Groupe mette l'accent sur des activités qui lui procurent un avantage concurrentiel. Pour Postes Canada, les efforts seront concentrés sur les envois des entreprises aux consommateurs et sur le marketing direct axé sur les données, tandis que Purolator mettra l'accent sur les envois interentreprises (E à E) et les envois des consommateurs de la catégorie « à services ajoutés » ou à jours ou à délais convenus. SCI, quant à elle, mettra l'accent sur le cybercommerce, la logistique inversée pour les petits appareils électroniques, l'entreposage et la distribution pour certains secteurs du marché, tels que les soins de santé et la technologie. Nous chercherons également des occasions ciblées de collaboration, par exemple en permettant aux entrepôts à utilisateurs multiples, qui tirent profit des compétences de base de chaque marque, de créer une solution à valeur ajoutée pour le marché de l'expédition et de la logistique.

Filiales dans lesquelles Postes Canada détient une participation majoritaire		
	Participation majoritaire	Participation(s) minoritaire(s)
Les Investissements Purolator Ltée	Postes Canada – 91,15 %	Actionnaire minoritaire – 7,01 % Régime d'actions des employés – 1,84 %
Groupe SCI inc.	Postes Canada – 90 %	Purolator – 10 %
Innovapost Inc.	Postes Canada – 80 %	Purolator – 20 %

## 8.2 Purolator

Purolator Inc. est le fournisseur de solutions intégrées d'expédition de fret, de colis et de logistique le plus important au pays. Purolator exploite la plus grande flotte aérienne au Canada et son propre parc de véhicules comptant plus de 3 600 véhicules. Exerçant ses activités dans le secteur canadien des transports très concurrentiel, elle apporte au Groupe d'entreprises son expertise dans les domaines des services de messagerie et du segment entreprise à entreprise, ainsi qu'une présence sur le marché américain qui nous permettra d'accroître les volumes du courrier d'arrivée.

Au cours des dernières années, la demande en services de gestion de la chaîne d'approvisionnement a augmenté en raison de l'évolution du marché du cybercommerce. Le changement le plus évident est le passage d'une exigence d'expédition exprès à des options plus économiques, étant donné que les clients s'attendent maintenant à une expédition gratuite. En espérant réduire les coûts, les détaillants cherchent à tirer profit des procédés automatisés – depuis la création de la commande, en passant par la livraison de l'envoi et le suivi du rendement,

jusqu'au paiement de la facture. Cela représente donc une occasion pour les entreprises d'optimiser le rendement de la chaîne d'approvisionnement grâce à la visibilité et à l'analyse des données. Par conséquent, les modèles de chaîne d'approvisionnement des entreprises sont plus dynamiques et doivent être flexibles pour satisfaire aux exigences opérationnelles et aux besoins des clients. En raison de ces changements rapides et des exigences changeantes des clients, les capacités de Purolator sur le marché, ainsi que ses capacités technologiques, opérationnelles et organisationnelles, nécessitent une transformation et des investissements pour que Purolator ait une meilleure agilité sur le marché.

À la fin de 2013, Purolator a mis en place sa stratégie PuroNext, qui présente un plan quinquennal et une orientation stratégique actualisés. Les priorités stratégiques de l'entreprise mettent l'accent sur les trois piliers suivants : la création d'un modèle opérationnel durable, la protection des marchés de base et la génération de nouvelles sources de profits. Purolator a continué d'améliorer son plan stratégique à long terme pour la prochaine période visée. La stratégie du Groupe d'entreprises de Postes Canada fait partie intégrante du plan stratégique à long terme de Purolator. Les initiatives stratégiques s'échelonnent sur divers projets, notamment ceux liés aux synergies opérationnelles et ceux liés aux programmes visant à proposer des produits et services intégrés sur le marché.

Initiative de taille pour l'entreprise, la stratégie de transformation des procédés opérationnels de Purolator vise à assurer un modèle opérationnel durable. La transformation comporte d'importants investissements dans la base de données, la technologie mobile de la main-d'œuvre et l'optimisation des itinéraires. Ces investissements opérationnels sont essentiels pour appuyer les services à valeur ajoutée de fret, de colis et de logistique offerts aux clients, et permettent d'améliorer l'expérience globale du client grâce à la visibilité des données et à des mesures proactives pour les envois prioritaires. Innovaposte, le fournisseur de services partagés en TI du Groupe, est un partenaire clé pour cette transformation, en offrant des services de conception technologique et de prestation des technologies et en veillant à ce que notre infrastructure de TI quotidienne demeure efficace et efficiente.

Purolator Logistique, une initiative du Groupe d'entreprises tirant profit des connaissances et de l'expertise en logistique de SCI, offre des capacités de service à valeur ajoutée bien au-delà du transport. Pour l'avenir, Purolator continue d'explorer de nouvelles occasions pour générer des revenus.

Les perspectives financières de Purolator devraient s'améliorer au cours de la période visée à la suite de l'exécution des initiatives stratégiques du plan à long terme.

### **8.3 Groupe SCI**

SCI poursuit sa stratégie qui consiste à devenir le chef de file au Canada en matière de solutions de chaîne d'approvisionnement liées aux logistiques intégrées (logistique des sorties et logistique inversée) pour les secteurs à valeur élevée et en forte croissance au Canada. L'élément clé de la stratégie de SCI sera l'accroissement des capacités éprouvées dans des secteurs spécialisés, notamment la prise en charge du cybercommerce, la logistique inversée, les solutions de gestion du cycle de vie du produit et les services spécialisés de transport. Le fait de miser sur les occasions au sein du Groupe d'entreprises de Postes Canada qui offrent une envergure et une portée permettra aussi à SCI d'accroître sa part de marché globale au Canada.



Le Groupe SCI met à la disposition de ses clients son expertise dans la logistique liée aux segments entreprise à consommateur et entreprise à entreprise en fournissant innovation, intelligence et intégration aux chaînes d'approvisionnement. SCI permet au Groupe d'entreprises d'offrir aux entreprises canadiennes des services liés à la chaîne d'approvisionnement de bout en bout.

SCI Logistique joue de plus en plus le rôle de « ciment » de nombreuses initiatives du Groupe d'entreprises. Cette filiale fournit des services de soutien pour les réparations aux points de vente dans le vaste réseau de vente au détail de Postes Canada, elle forme le moteur technologique et logistique pour les services de logistique que Purolator offre, elle procure des services d'entreposage, de collecte, d'emballage, de livraison et de retours consolidés à Postes Canada et aux clients de Purolator grâce à son réseau d'entrepôts à utilisateurs multiples, et elle gère la logistique et l'installation des boîtes postales communautaires dans le cadre de l'initiative de conversion de Postes Canada. En 2015, les services d'entreposage à utilisateurs multiples de SCI seront offerts à plus de clients de Postes Canada, permettant des délais de livraison plus courts pour des produits clés dans un plus grand nombre de marchés à l'échelle du pays. Cette initiative offrira aux PME, soit les jeunes entreprises de cybercommerce que Postes Canada cherche à soutenir, un accès aux types d'opérations logistiques auparavant réservées aux concurrents de taille.

#### **8.4 Innovaposte**

Innovaposte est l'entité qui offre des services partagés de TI au Groupe d'entreprises, et est détenue à 80 % par Postes Canada et à 20 % par Purolator. Les services qu'elle offre actuellement comprennent l'élaboration, la gestion et l'exploitation stratégiques de systèmes informatiques et d'information que requiert le Groupe d'entreprises. La filiale constitue un élément important de notre stratégie visant à renforcer les synergies au sein du Groupe d'entreprises et à accroître notre avantage concurrentiel en mettant en place des capacités opérationnelles accrues de pointe sur une plateforme commune dans la mesure du possible. Le Groupe sera ainsi en mesure de suivre l'évolution globale des améliorations technologiques, d'accroître son efficacité et d'améliorer la prestation de services tout en réduisant les coûts de TI globaux. Au cours de la période visée, Innovaposte a l'intention d'étendre les synergies à l'échelle du Groupe d'entreprises.

L'augmentation des synergies au sein du Groupe d'entreprises et l'utilisation d'une plateforme commune réduiront les coûts, rehausseront l'efficacité et amélioreront les services offerts et leur prestation. Dans sa deuxième année d'opérations restructurées, Innovaposte a continué d'offrir des services de façon plus efficace et de réduire les coûts opérationnels continus. Elle a également entamé un programme de transformation pluriannuelle en signant des contrats liés au marché pour la prestation de ses services.

## **9. PROGRAMMES DE POLITIQUE PUBLIQUE**

Outre son obligation d'assurer un service universel et des services postaux de base, Postes Canada apporte sa participation à certains programmes de politique publique au nom du gouvernement du Canada. Nous recevons un crédit annuel de 22,2 millions de dollars du gouvernement pour la livraison du courrier parlementaire et de la documentation à l'usage des personnes aveugles. Ce montant a été fixé il y a près de dix ans, et demeure constant. Il n'est pas lié aux changements en matière de volume et de coûts.

### **9.1 Courrier parlementaire**

L'article 35 de la *Loi sur la Société canadienne des postes (Loi)* offre un droit à la franchise postale pour le courrier expédié entre les Canadiens et les députés, les présidents et greffiers du Sénat et de la Chambre des communes, le gouverneur général, le bibliothécaire parlementaire et le bibliothécaire parlementaire associé, le commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique et le conseiller sénatorial en éthique. Les députés de la Chambre des communes peuvent aussi expédier gratuitement jusqu'à quatre circulaires (par l'entremise du service Médiaposte sans adresse de Postes Canada) à leurs électeurs au cours d'une année civile. En 2013, les députés ont expédié et reçu gratuitement 6 millions de lettres et ont expédié gratuitement 48,6 millions d'articles Médiaposte sans adresse en vertu de la *Loi*. En plus des quatre envois gratuits, Postes Canada a l'habitude d'offrir aux députés un tarif d'affranchissement considérablement réduit pour toutes les autres circulaires expédiées durant l'année. En ce qui concerne ces articles Médiaposte, qui sont parfois désignés sous le nom de « Dix-pour-cent », le tarif actuel, établi en 1995, est de 0,82 \$ par kg, soit environ un demi-cent par article. En 2013, les députés ont expédié plus de 83 millions d'articles Médiaposte sans adresse au tarif réduit. Postes Canada paie un tarif fixe par article Médiaposte sans adresse directement aux facteurs. Bien que nous recevions un paiement de moins de 400 000 \$ pour effectuer ces livraisons, nous avons tout de même versé aux facteurs 1,5 million de dollars en tarif par article.

### **9.2 Documentation à l'usage des personnes aveugles**

La *Loi sur la Société canadienne des postes*, par l'entremise du *Règlement sur la documentation à l'usage des aveugles*, offre des droits à la franchise postale pour certains documents à l'usage des personnes aveugles, comme des documents en braille, des livres audio et des DVD. Ces services datent du XIX<sup>e</sup> siècle et font partie des obligations du Canada en vertu de l'Union postale universelle.

Le programme est utilisé par un certain nombre de groupes, les plus grands expéditeurs de ce genre de matériel étant l'Institut national canadien pour les aveugles et la Bibliothèque nationale du Québec. Postes Canada expédie également ce type de matériel pour les bibliothèques publiques à l'échelle du Canada et pour un grand nombre de petits organismes et entreprises. Les règlements et les accords internationaux ne concernent pas seulement le courrier du régime intérieur, car ils régissent aussi le matériel expédié à l'échelle internationale.

Postes Canada reçoit un crédit annuel du gouvernement pour la livraison du courrier parlementaire et de la documentation à l'usage des personnes aveugles. Le crédit

annuel couvre les deux programmes et n'est pas adapté en fonction des changements en matière de volume et de coûts.

### **9.3 Documents de bibliothèque**

Par le passé, Postes Canada offrait un tarif des livres de bibliothèque pour permettre la transmission de livres imprimés entre les bibliothèques elles-mêmes et entre les bibliothèques et leurs abonnés, et ce, à des tarifs d'affranchissement fortement réduits. À la suite de l'adoption du projet de loi C-321, *Loi modifiant la Loi sur la Société canadienne des postes (documents de bibliothèque)*, en juin 2013, Postes Canada a renommé le service Documents de bibliothèque, étant donné que les magazines, les disques, les CD, les DVD et d'autres supports audiovisuels, en plus des livres imprimés, peuvent maintenant être expédiés en fonction des tarifs réduits.

En 2013, environ 735 000 documents de bibliothèque ont été expédiés aux tarifs des documents de bibliothèque, générant ainsi des revenus de 880 000 \$ pour Postes Canada. Les revenus abandonnés ont été estimés à un peu plus de 8 millions de dollars. Postes Canada ne reçoit ni crédit ni indemnisation de la part du gouvernement pour compenser le tarif d'affranchissement réduit. Depuis 2012, la Société met en œuvre une légère augmentation annuelle des tarifs de bibliothèque, selon une moyenne pondérée de 5 %. Ces majorations modestes, qui ne couvrent pas les coûts opérationnels de Postes Canada, seront maintenues pendant la période visée par le Plan d'entreprise.

## **10. GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE**

### **10.1 Cadre de gestion du risque**

Selon la pratique de gestion du risque de l'entreprise (GRE) de Postes Canada, les mises à jour sur les risques sont produites chaque trimestre et elles fournissent un aperçu des risques liés aux stratégies et aux opérations ainsi que des plans d'atténuation connexes. Des activités d'identification des risques plus approfondies ont lieu deux fois par an. Les responsables des risques au niveau de la haute direction s'engagent à fournir un aperçu détaillé des principaux risques liés aux stratégies et aux opérations auxquels doit faire face la Société ainsi qu'à formuler des commentaires sur l'incidence, la probabilité et les mesures d'atténuation prises pour les risques définis. Les résultats consolidés, approuvés par les cadres supérieurs, sont présentés au Conseil d'administration deux fois par an, soit en avril et en octobre. Ce calendrier cadre avec les cycles de planification et d'établissement de stratégies de la Société. Le cadre de GRE aide à déterminer l'orientation du Conseil quant à l'élaboration du Plan d'entreprise.

L'évaluation des risques est effectuée sur une base permanente grâce à la surveillance externe de notre environnement, à la production de rapports internes sur les indicateurs de rendement clés et à la surveillance par la direction. La gestion quotidienne des risques relève des experts fonctionnels et des experts en la matière au sein de l'entreprise. Il incombe aux responsables des risques, notamment les groupes Santé et sécurité et Trésorerie, d'utiliser les techniques de gestion pertinentes pour contrôler la probabilité et l'incidence des risques définis. Les contrôles des risques de base, notamment la régie adéquate, la gestion du rendement, les politiques en matière de prise de décision et les autres contrôles internes, constituent le fondement de la gestion du risque.

La pratique de GRE en vigueur a été préparée au cours de l'été de 2014. Elle reflète la nécessité du Plan d'action en cinq points afin de créer une plateforme stable pour la croissance et la viabilité financière à long terme de la Société.

### **10.2 Risques liés aux stratégies et aux opérations**

Il est à noter que l'ordre dans lequel les risques sont présentés ne constitue pas le classement en ce qui a trait à la gravité ou à la probabilité. Postes Canada estime que les hypothèses liées aux risques formulées dans le présent Plan d'entreprise sont raisonnables, et ne sont ni trop optimistes ni pessimistes. Néanmoins, il est possible que le rendement futur s'écarte sensiblement des prévisions énoncées.

Les principaux risques liés aux stratégies qui sont définis par le cadre de gestion des risques de l'entreprise sont présentés ci-dessous.

- 1) Capacité à faire augmenter les revenus
- 2) Réussite de la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points
- 3) Accélération de la baisse des revenus de base
- 4) Le rendement des systèmes d'information et de technologie de l'information (SI/TI) pourrait gêner la transformation et les programmes de croissance
- 5) Risques stratégiques clés posés par l'approvisionnement en lien avec d'importants changements de fournisseurs

- 6) Réussite des négociations sur les relations du travail et transformation de la main-d'œuvre
- 7) Coûts associés au régime de retraite et au passif au titre des avantages complémentaires de retraite
- 8) L'érosion de la marque pourrait avoir une incidence sur la confiance et la capacité à transformer et à faire croître l'entreprise

Les principaux risques opérationnels définis par le cadre de gestion des risques de l'entreprise sont présentés ci-dessous.

- 1) Attrition et gestion globale des talents
- 2) Confidentialité et sécurité du courrier, des renseignements électroniques et des biens de l'entreprise
- 3) Atteinte de l'excellence opérationnelle et réalisation des avantages financiers des initiatives de changement
- 4) Continuité des activités
- 5) Environnement de travail pour les employés
- 6) Qualité du service
- 7) Préoccupations environnementales des clients et des consommateurs
- 8) Risques juridiques

## GESTION FINANCIÈRE

### 11. PRÉVISIONS ÉCONOMIQUES

Par suite de la reprise de l'économie américaine, l'économie mondiale s'est redressée après un premier trimestre plutôt lent en 2014. Les gains aux États-Unis sont attribuables à la reprise des investissements commerciaux qui suscite une demande d'importations, particulièrement dans le secteur de l'énergie. Les niveaux de croissance demeurent précaires alors que des événements géopolitiques dans le Moyen-Orient et l'Europe orientale menacent d'aggraver l'instabilité. Par conséquent, les banques canadiennes prévoient une croissance économique mondiale en 2014 entre 3,2 % et 3,4 %. On s'attend aussi à une croissance économique de 3,6 % en 2015 et de 3,7 % en 2016, mais le ralentissement continu des économies émergentes, notamment celle en Chine, risque tout de même de freiner la croissance économique mondiale au moins au cours des deux prochaines années.

L'économie canadienne s'est également redressée après un premier trimestre où les conditions météorologiques ont été rigoureuses. La reprise est attribuable à un solide marché de l'exportation, particulièrement dans le secteur de l'énergie, qui a profité de la reprise de l'économie américaine, ainsi que du fait que la valeur du dollar canadien demeure dans la tranche inférieure des 0,90 \$ US. Au Canada, les indicateurs ne sont pas aussi encourageants. Les consommateurs et les gouvernements n'ont pas augmenté leurs dépenses, les entreprises n'ont pas augmenté leurs investissements et le taux de chômage est toujours aussi élevé. Chacun de ces facteurs devrait s'améliorer en 2015. Le renforcement continu de l'économie américaine sera nécessaire pour que le Canada puisse atteindre ses attentes de croissance de 2,3 % cette année et 2,6 % en 2015. À long terme, les grandes banques prévoient que l'économie canadienne, qui continuera de progresser vers l'atteinte de sa pleine capacité, s'établira avec le temps à un taux de croissance annualisé de 2,2 % en 2018.

L'inflation, mesurée à l'aide de l'indice des prix à la consommation (IPC), est retournée à un niveau de 2 % en 2014, en grande partie grâce à des augmentations des prix de l'énergie. Selon les économistes, les IPC total et de base devraient rester autour du niveau cible de 2 % jusqu'en 2018. Les grandes banques ont révélé leurs attentes à l'égard de la hausse des rendements des obligations à long terme. On prévoit maintenant que le taux de rendement sur 30 ans se stabilisera à environ 3,7 % d'ici 2016. Si les taux à long terme demeurent bas, une pression continuera de s'exercer sur les obligations du régime de retraite de Postes Canada, possiblement après la période d'allègement des paiements liés au déficit de solvabilité. Les prévisionnistes s'attendent à ce que la valeur du dollar canadien demeure aux alentours de 0,90 \$ US en 2014 et en 2015, sous réserve d'une reprise soutenue des activités des exportateurs canadiens, ce qui devrait favoriser la croissance économique au cours de cette même période. Les mises en chantier devraient continuer à ajouter en moyenne 175 000 adresses au réseau de Postes Canada chaque année, exerçant ainsi une pression accrue sur les opérations de livraison.

	<b>Antécédents</b>		<b>Prévisions économiques</b>				
<b>Années civiles</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014p</b>	<b>2015p</b>	<b>2016p</b>	<b>2017p</b>	<b>2018p</b>
<b>DONNÉES ÉCONOMIQUES</b> (variation en %)							
PIB réel	1,8 %	2,0 %	2,3 %	2,6 %	2,3 %	2,3 %	2,2 %
Inflation (IPC)	1,5 %	0,9 %	2,0 %	1,9 %	2,1 %	2,0 %	2,0 %
Inflation de base	1,7 %	1,2 %	1,7 %	1,9 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
<b>DONNÉES</b> <b>DÉMOGRAPHIQUES</b> (variation en %)							
Croissance de la population totale	1,2 %	1,2 %	0,8 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %	1,0 %
Total des points de livraison	1,0 %	1,0 %	1,2 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %

Sources : Toutes les prévisions sont fondées sur les prévisions trimestrielles de juillet 2014 des grandes banques, de même que les prévisions de juillet 2014 de la Banque du Canada. On prend également en compte les prévisions en matière de points de livraison du deuxième trimestre de 2014 de la SCHL pour les mises en chantier.

## 12. BUDGET D'INVESTISSEMENT

En 2015, Postes Canada continuera d'investir dans les outils, l'équipement et les procédés opérationnels, ainsi que dans l'infrastructure pour favoriser les améliorations en matière de coûts, de service et de santé et de sécurité. Les exigences en matière de capitaux d'investissement pour les secteurs d'activité seront axées sur la croissance du cybercommerce et sur l'élaboration du Bureau de poste virtuel.

<b>Secteur de responsabilité</b>		<b>Budget d'investissement pour 2015 (en millions de \$)</b>
Plan d'action en cinq points	Changements apportés au traitement et normalisation du mode de livraison aux BPCOM	194
Gestion de l'actif et autres	Installations, matériel de rue, véhicules, équipement de manutention et de traitement du courrier, conteneurs, outils de service et de qualité au sein des Opérations, et autres projets d'immobilisations	192
Secteurs d'activité	Investissements visant à appuyer la croissance du cybercommerce et du marketing direct et l'élaboration du Bureau de poste virtuel	34
Technologie de l'information	Mises à jour de l'infrastructure technologique, synergies du Groupe d'entreprises et modernisation des postes de travail	28
<b>Secteur Postes Canada</b>		<b>448</b>



## **13. RÉMUNÉRATION ET RÉGIME DE RETRAITE**

### **13.1 Philosophie et cadre de la rémunération**

À Postes Canada, nous concevons nos programmes de rémunération totale pour attirer, maintenir en poste et motiver les employés de manière à générer de très bons résultats qui nous aident à assurer la viabilité de la Société sur le plan financier. En tant que société d'État, nous sommes conscients que nous devons nous assurer d'atteindre nos objectifs en matière de gestion des talents d'une façon efficace. L'équilibre entre l'abordabilité du programme et le recrutement et le maintien en poste des employés requis est dûment pris en compte afin de respecter notre mandat commercial en tant qu'entreprise évaluée à 8 milliards de dollars. Nous avons toujours des responsabilités envers les contribuables canadiens en ce qui a trait aux services que nous offrons sur un marché très concurrentiel.

Notre philosophie de rémunération s'appuie sur des principes fondamentaux simples et solides en matière de compétitivité, d'impartialité, d'équité et de rémunération au rendement. Cela permet à nos employés de rester motivés pour atteindre les objectifs administratifs. Le Comité des ressources humaines et de la rémunération du Conseil d'administration conserve son rôle de supervision pour s'assurer que la rémunération est déterminée en fonction du rendement, tout en étant abordable et appropriée pour la Société.

Postes Canada élabore des régimes de rémunération qui représentent une utilisation efficace des fonds. Pour y arriver, elle mène des études sur la gestion des risques liés à la rémunération et la concurrence sur les marchés, en mettant un accent important sur la rémunération au rendement. Ces régimes cadrent avec nos exigences en matière de viabilité et ne créent pas de pressions excessives sur le financement. Voici les principaux objectifs de nos programmes de rémunération :

- Recruter, retenir et récompenser le talent qualifié et expérimenté qui contribuera à notre transformation.
- Créer une culture axée sur le rendement élevé et comportant des récompenses basées sur les résultats pour motiver les employés à atteindre les objectifs annuels de rendement individuel et de rendement de la Société qui sont mesurés par rapport à des buts stimulants.
- Assurer la compétitivité de l'entreprise sur les marchés par rapport à ses concurrents et ses pairs.

### **13.2 Régime de retraite**

Postes Canada dispose du plus important régime de retraite offert par un employeur unique au Canada, ses actifs s'élevant à 19 milliards de dollars à leur juste valeur de marché et ses obligations à 24 milliards de dollars sur le plan de la solvabilité à la fin du mois de décembre 2013.

Comme pour tous les régimes de retraite sous réglementation fédérale, Postes Canada est tenue de conserver suffisamment d'avoirs de retraite pour capitaliser le régime de retraite en cas de liquidation. Puisque les obligations du régime de retraite sont calculées au moyen des hypothèses liées aux taux d'intérêt

sur de nombreuses années, la situation financière du régime est hautement sensible aux fluctuations des taux d'intérêt, aussi minimes qu'elles puissent sembler. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer les obligations du régime est basé sur les conseils donnés par l'Institut canadien des actuaires et comprend la sélection des taux du marché obligataire établis par l'actuaire du régime. Les taux d'actualisation et toutes les autres hypothèses sont compris dans le document de l'évaluation actuarielle soumis au Bureau du surintendant des institutions financières. Une baisse d'un demi-point de pourcentage du taux d'actualisation augmenterait les obligations sur le plan de la solvabilité d'environ 2,2 milliards de dollars. La planification et les activités de gestion liées au financement du régime de retraite présentent un défi considérable étant donné sa taille et sa volatilité par rapport aux gains et aux flux de trésorerie générés par Postes Canada. Sans changement structurel pour régler le problème de volatilité, les fluctuations en matière de solvabilité du régime de retraite pourraient facilement éradiquer toute augmentation de revenus ou d'économies et nuire à la viabilité de la Société et du Régime de retraite.

Au cours des dernières années, la Société a pris des mesures, dans la mesure du possible, pour renforcer la viabilité du régime de retraite, y compris les éléments suivants : la mise en œuvre d'un modèle de partage à 50/50 des coûts entre l'employé et l'employeur à la suite de modifications législatives; l'augmentation de l'âge ouvrant droit à pension pour les nouveaux employés représentés par le STTP; la recherche de placement en biens immobiliers, en infrastructure et en sociétés à capital fermé pour augmenter les rendements; la fermeture du régime à prestations déterminées en faveur d'un régime à cotisations déterminées pour les nouveaux employés cadres (depuis 2010) et les nouveaux employés représentés par l'AFPC (depuis 2014). Cependant, il en reste encore beaucoup à faire pour surmonter les défis liés au régime.

En date du 31 décembre 2013, l'évaluation démontrait que le régime a un déficit sur le plan de la continuité de 296 millions de dollars et un déficit sur le plan de la solvabilité de 5,0 milliards de dollars s'il est calculé en fonction de la valeur du marché. Le déficit de solvabilité devant être capitalisé s'élève à 6,3 milliards de dollars, selon la méthode prescrite du ratio de solvabilité moyen sur trois ans. Selon les projections faites dans le Plan d'entreprise, le déficit de solvabilité devant être capitalisé est estimé à 7,1 milliards de dollars à la fin de 2014. À titre de répondante du régime, Postes Canada est responsable de la capitalisation des déficits du régime.

La volatilité des variations sur douze mois des taux d'actualisation et les rendements des placements sont des facteurs principaux pour déterminer la situation financière du régime de retraite. Il est impossible de prédire avec certitude tant les taux d'actualisation que les rendements des placements. Dans le contexte actuel, le degré de volatilité peut être plus élevé que celui que nous avons connu par le passé. Les projections à long terme actuelles sont basées sur des hypothèses élaborées par les actuaires du régime démontrant une augmentation graduelle des taux d'intérêt. L'évaluation actuarielle comprend également les répercussions de la mise à jour des tables de mortalité, selon les exigences de l'Institut canadien des actuaires, pour refléter les améliorations quant à la longévité.

Une augmentation stable des taux, ainsi que des rendements positifs constants des actifs, pourrait créer la fausse impression d'un régime pouvant être géré. Cependant, étant donné le long horizon prévisionnel du régime, il est raisonnable de supposer que les taux d'intérêt et les rendements du marché feront l'objet de périodes de croissance et de périodes de rétraction. Ce sont ces changements qui créent des

risques pour le régime et pour Postes Canada à titre de répondante du régime, le rendant ainsi instable à long terme si aucune véritable réforme n'a lieu.

Depuis avril 2011, la Société a été en mesure de réduire les paiements de solvabilité conformément au *Règlement de 1985 sur les normes des prestations de pension*. Le règlement, qui s'applique à tous les régimes de retraite sous réglementation fédérale, précise que le montant total de l'allégement ne peut pas dépasser 15 % des actifs du régime. On s'attendait à ce que Postes Canada atteigne cette limite au début de 2014, ce qui exercerait une pression ingérable sur ses ressources de trésorerie. En février 2014, le gouvernement du Canada a adopté le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* qui accorde à Postes Canada un allégement temporaire la dispensant d'effectuer des paiements spéciaux au régime de retraite agréé pour la période allant de 2014 à 2017. Cette mesure temporaire reconnaît les problèmes opérationnels importants auxquels Postes Canada doit faire face, mais n'est pas une solution au problème. Elle donne à Postes Canada une brève période pour transformer et renforcer ses activités, et pour collaborer avec les groupes d'intérêt afin de restructurer le régime de retraite et le rendre abordable et viable pour tous les participants au régime et la Société. Sans allégement, la Société aurait eu à verser en espèces des paiements se chiffrant à 1,3 milliard de dollars pour 2014 seulement.

Pendant cette période, Postes Canada travaillera avec ses syndicats et d'autres représentants des participants au régime afin d'évaluer toutes les possibilités, y compris des changements à la conception du régime et des stratégies de placement.

## 14. EMPRUNT, DIVIDENDES ET CADRE FINANCIER

### 14.1 Plan de financement et d'emprunt

#### Stratégie de financement

Conformément au Plan d'entreprise précédent, le Plan d'entreprise de 2015 à 2019 comporte des économies provenant de nos initiatives de transformation, un allègement des paiements de solvabilité versés au régime de retraite jusqu'en 2017 (maintenant confirmé dans le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*), de même que l'utilisation de l'allègement des paiements au régime de retraite fourni par l'article 9.16 de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* et de l'article 9.2 du *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension*, dans la mesure du possible, pour réduire les paiements de solvabilité versés au régime de retraite. Ces éléments combinés permettront à la Société de redevenir rentable, avec suffisamment de flux de trésorerie disponibles pour rembourser tous ses emprunts. Aucun emprunt à long terme ne sera requis dans ce plan, principalement en raison d'un solde de trésorerie d'ouverture plus élevé, d'une rentabilité plus élevée et de paiements d'avantages du personnel futurs plus faibles. Cependant, si les hypothèses formulées dans le présent Plan devaient changer considérablement, Postes Canada pourrait devoir aborder ses besoins en matière de liquidité et sa stratégie de financement avec l'actionnaire.

#### Approbation d'emprunt à court terme pour 2015

Le présent Plan d'entreprise ne nécessite aucun nouvel emprunt, car les liquidités sont suffisantes pour gérer les fluctuations à court terme des soldes de trésorerie qui sont prévus. La capacité d'emprunt à court terme de 100 millions de dollars serait adéquate en vue de nous assurer d'avoir suffisamment de ressources opérationnelles pour la période visée.

#### Plan d'emprunt et aperçu quinquennal

Voici les niveaux des dettes prévus pour le secteur Postes Canada pour la période visée de 2015 à 2019 :

##### Sommaire des dettes prévues

(en millions de dollars)	2015	2016	2017	2018	2019
Solde d'ouverture	1 055	1 059	1 002	1 002	1 006
Emprunts nets/ (remboursements)	(3)	(58)	(3)	(3)	(3)
Autres changements	6	2	2	6	2
Solde de clôture	1 059	1 002	1 002	1 006	1 005

Les niveaux de dettes ci-dessus reflètent le solde des dettes à long terme, des dettes à court terme et des dettes découlant des contrats de location-acquisition. Les dettes réelles, lorsqu'elles seront à leur plus haut niveau au cours de l'année, peuvent être légèrement supérieures aux niveaux susmentionnés en raison des effets saisonniers.

## **14.2 Politique sur le versement des dividendes**

Le présent Plan d'entreprise prévoit de légers bénéfices pour Postes Canada en 2015, année pendant laquelle le Plan d'action en cinq points exige des investissements accrus. Par conséquent, conformément à l'article 130.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, Postes Canada propose de ne pas verser de dividendes à l'égard des bénéfices générés en 2015.

## **14.3 Cadre financier**

Visant la période de 2010 à 2014, le cadre financier quinquennal a été mis en place en décembre 2009 après l'examen stratégique de la Société. Un cadre financier révisé, visant la même période, mais ayant fait l'objet de mises à jour pour répondre aux Normes internationales d'information financière (IFRS), a été approuvé par le gouvernement comme partie intégrante du Plan d'entreprise de 2012 à 2016.

Le tableau ci-après présente le rendement prévu de la Société pendant la période visée de cinq ans par rapport aux objectifs établis dans le cadre financier de 2010 à 2014.

## Société canadienne des postes

### Ratios financiers consolidés

	Cadre financier	Plan quinquennal					
		Réel*					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Rentabilité</b>							
(1) Marge RAIIA	5,0 % – 7,5 %	7,9%	5,0%	4,6%	4,4%	4,8%	7,3%
(2) Rendement des capitaux propres ajustés	0 % – 5 %	10,3%	0,7%	-1,3%	-2,2%	-0,9%	7,1%
<b>Levier financier</b>							
(3) Coefficient de dette totale / RAIIAL	2,5x – 4,0x	2,8	4,0	4,1	4,3	4,0	2,9
(4) Coefficient de dette totale/capital investi ajusté	45 % - 65 %	51,8%	53,8%	53,8%	54,6%	55,1%	53,6%
<b>Liquidités</b>							
(5) RAIIDAL – dépenses en capital/intérêts	1,0x – 2,5x	5,7	2,5	2,1	2,2	2,1	4,2
<b>Versement de dividende</b>							
(6) Ratio de versement de dividende	0 % – 20 %** 15 % - 20 %***	0	0	0	0	0	0

\* Les chiffres de 2014 ont été mis à jour afin de refléter les résultats réels tel que présentés dans le rapport annuel.

Le plan quinquennal à été développé sur la base des résultats prévus de 2014 et n'a pas été mis à jour afin de refléter les résultats réels de 2014.

\*\* Le ratio dividende/bénéfice est entre 0 et 20 % jusqu'à 2012, puis entre 15 et 20 %.

\*\*\* La projection de versement d'un dividende de 0 % repose sur l'hypothèse que tous les fonds disponibles serviraient à gérer les opérations et activités de la Société.

#### Définitions des ratios

- (1) Résultat avant intérêts, impôt et amortissement ÷ produits
- (2) Résultat net ÷ ((capitaux du Canada ajustés<sub>ε</sub> à l'ouverture de l'exercice + capitaux du Canada ajustés<sub>ε</sub> à la clôture de l'exercice) ÷ 2)
- (3) (Dette totale + obligations financières à long terme<sub>A</sub>) ÷ (résultat avant intérêts, impôt et amortissement avec ajustement pour les contrats de location simple<sub>B</sub>)
- (4) (Dette totale + obligations financières à long terme<sub>A</sub>) ÷ (total de la dette + obligations financières à long terme<sub>A</sub> + capitaux ajustés<sub>ε</sub> du Canada)
- (5) (Résultat avant intérêts, impôt et amortissement avec ajustement pour les contrats de location simple<sub>B</sub> - dépenses en capital<sub>C</sub>) ÷ intérêts<sub>D</sub>
- (6) Dividende versé ÷ résultat net de l'exercice précédent

#### Notes

- (A) Les obligations financières à long terme comprennent les obligations liées au démantèlement, l'obligation de rachat d'actions (Purolator) et l'inscription à l'actif des contrats de location simple.
- (B) Les montants relatifs aux contrats de location simple sont enlevés du résultat et inscrits à l'actif selon un facteur de 7,0 x.
- (C) Les dépenses en capital renvoient aux dépenses en capital estimatives liées à l'entretien, ce qui inclut toutes les acquisitions d'immobilisations et tous les contrats de location-financement, à l'exception d'un montant d'environ 400 millions de dollars) pour les acquisitions d'immobilisations concernant la Transformation postale.
- (D) Les intérêts comprennent les intérêts théoriques sur les contrats de location simple inscrits à l'actif (calculés comme représentant un tiers des charges locatives).
- (E) Les capitaux propres ajustés représentent les capitaux propres présentés, après l'effet de la suppression des éléments non reclassés des autres éléments du résultat global.

## ANNEXE A : TABLEAUX FINANCIERS

### Société canadienne des postes État consolidé de la situation financière pro forma

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2013 Réel	2014 Réel	Plan d'entreprise				
			2015	2016	2017	2018	2019
<b>Actif</b>							
<b>Actifs courants</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	468	677	1 200	1 129	1 142	1 099	797
Titres négociables	570	689	-	-	-	-	-
Clients et autres débiteurs	779	795	824	836	853	874	882
Impôts à recevoir	6	1	1	0	0	0	96
Autres actifs	92	98	92	95	93	95	96
Total des actifs courants	1 915	2 260	2 117	2 061	2 089	2 068	1 872
<b>Actifs non courants</b>							
Immobilisations corporelles	2 707	2 676	2 921	3 160	3 402	3 617	3 633
Immobilisations incorporelles	129	117	132	136	138	140	143
Titres réservés	510	551	509	501	491	479	465
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	177	141	142	138	135	149	178
Actifs d'impôt différé	1 093	1 706	1 622	1 612	1 594	1 558	1 325
Écart d'acquisition	130	130	130	130	130	130	130
Autres actifs	6	3	5	5	5	5	5
Total des actifs non courants	4 752	5 324	5 463	5 683	5 896	6 079	5 879
<b>Total de l'actif</b>	<b>6 667</b>	<b>7 584</b>	<b>7 580</b>	<b>7 745</b>	<b>7 986</b>	<b>8 147</b>	<b>7 751</b>
<b>Passif et capitaux propres</b>							
<b>Passifs courants</b>							
Fournisseurs et autres créditeurs	620	583	561	541	545	548	542
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	580	487	349	356	365	385	387
Provisions	81	71	96	97	98	99	100
Impôts à payer	1	52	57	20	21	22	26
Produits différés	145	133	131	134	136	138	140
Prêts et emprunts	23	22	24	24	23	25	25
Passifs au titre des autres avantages à long terme	71	65	70	70	70	69	69
Total des passifs courants	1 521	1 413	1 289	1 241	1 257	1 287	1 289
<b>Passifs non courants</b>							
Prêts et emprunts	1 108	1 112	1 121	1 068	1 071	1 077	1 079
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	4 382	7 037	6 697	6 650	6 560	6 326	5 392
Passifs d'impôt différé	3	2	3	3	6	18	29
Provisions	2	2	2	2	2	1	1
Autres passifs	16	29	13	11	10	9	8
Total des passifs non courants	5 511	8 182	7 835	7 733	7 649	7 431	6 510
Total du passif	7 032	9 595	9 124	8 975	8 905	8 718	7 799
<b>Capitaux propres</b>							
Capital d'apport	1 155	1 155	1 155	1 155	1 155	1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global	18	54	24	24	24	24	24
Déficit accumulé	(1 564)	(3 244)	(2 752)	(2 443)	(2 137)	(1 793)	(1 276)
Capitaux du Canada	(391)	(2 035)	(1 573)	(1 263)	(958)	(614)	(96)
Participations ne donnant pas le contrôle	26	24	29	33	38	43	49
Total des capitaux propres	(365)	(2 011)	(1 544)	(1 230)	(920)	(571)	(48)
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>6 667</b>	<b>7 584</b>	<b>7 580</b>	<b>7 745</b>	<b>7 986</b>	<b>8 147</b>	<b>7 751</b>

Écart d'addition possible dû à l'arrondissement des chiffres.

Les chiffres de 2014 ont été mis à jour afin de refléter les résultats réels tel que présentés dans le rapport annuel.

Le plan quinquennal à été développé sur la base des résultats prévus de 2014 et n'a pas été mis à jour afin de refléter les résultats réels de 2014.

**Société canadienne des postes**  
**État consolidé du résultat global pro forma**

Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2013 Réel	2014 Réel	Plan d'entreprise				
			2015	2016	2017	2018	2019
Produits opérationnels	7 563	7 982	8 108	8 166	8 204	8 377	8 455
Charges opérationnelles	7 756	7 683	8 047	8 163	8 220	8 347	8 207
Résultat opérationnel	(193)	299	61	3	(16)	30	248
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement							
Produits de placement et autres produits	182	23	21	32	30	25	19
Charges financières et autres charges	(47)	(53)	(52)	(48)	(47)	(51)	(56)
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement	135	(30)	(31)	(16)	(17)	(26)	(38)
Résultat avant impôt	(58)	269	30	(13)	(33)	4	211
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(29)	71	12	7	4	15	68
<b>Résultat net</b>	<b>(29)</b>	<b>198</b>	<b>18</b>	<b>(20)</b>	<b>(37)</b>	<b>(12)</b>	<b>143</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>							
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net, déduction faite des impôts	2 313	(1 879)	320	335	348	362	382
Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net, déduction faite des impôts	(34)	36	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global	2 279	(1 843)	320	335	348	362	382
<b>Résultat global</b>	<b>2 250</b>	<b>(1 645)</b>	<b>338</b>	<b>315</b>	<b>312</b>	<b>351</b>	<b>525</b>
<b>Résultat net attribuable au (aux)</b>							
Gouvernement du Canada	(32)	194	14	(25)	(42)	(17)	136
Participations ne donnant pas le contrôle	3	4	4	5	5	6	6
	(29)	198	18	(20)	(37)	(12)	143
<b>Résultat global attribuable au (aux)</b>							
Gouvernement du Canada	2 242	(1 644)	334	309	306	344	517
Participations ne donnant pas le contrôle	8	(1)	5	6	6	7	7
	2 250	(1 645)	338	315	312	351	525

Écart d'addition possible dû à l'arrondissement des chiffres.

Les chiffres de 2014 ont été mis à jour afin de refléter les résultats réels tel que présentés dans le rapport annuel.

Le plan quinquennal à été développé sur la base des résultats prévus de 2014 et n'a pas été mis à jour afin de refléter les résultats réels de 2014.



**Société canadienne des postes**  
**État consolidé des flux de trésorerie pro forma**

			Plan d'entreprise				
Exercice clos le 31 décembre	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
(en millions de dollars canadiens)	Réel	Réel					
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>							
Résultat net	(29)	198	18	(20)	(37)	(12)	143
Ajustements visant à rapprocher le résultat net et les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles :							
Amortissement	315	328	343	360	372	378	377
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	900	701	901	886	867	843	809
Paielements effectués au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	(535)	(524)	(491)	(483)	(489)	(608)	(1 262)
Profit sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	(168)	(9)	(5)	(15)	(9)	-	-
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(29)	71	12	7	4	15	68
Charges d'intérêts nettes	30	35	35	30	25	21	28
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités opérationnelles :							
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	(72)	(14)	(1)	(12)	(17)	(20)	(9)
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	81	(38)	(1)	(20)	4	3	(5)
Augmentation (diminution) des salaires et avantages à payer et provisions connexes	(119)	(93)	(154)	7	8	21	1
Augmentation (diminution) des provisions	(10)	(9)	(4)	1	1	1	1
(Augmentation) diminution nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités opérationnelles	12	(18)	0	1	1	1	1
Autres produits (charges) sans effet sur la trésorerie, montant net	(27)	(7)	(20)	(20)	(20)	(19)	(18)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités opérationnelles avant intérêts et impôts	349	621	633	722	711	624	132
Intérêts perçus	34	35	36	38	41	45	38
Intérêts payés	(51)	(51)	(52)	(47)	(46)	(46)	(46)
Impôts perçus (payés)	(6)	(13)	(79)	(145)	(99)	(87)	(44)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités opérationnelles	326	592	539	567	607	536	80
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>							
Entrées (sorties) de titres	4	(112)	6	8	10	12	15
Acquisition d'immobilisations	(357)	(264)	(501)	(579)	(589)	(565)	(368)
Produit de la vente d'immobilisations	219	17	10	16	12	-	-
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'investissement	(134)	(359)	(485)	(556)	(567)	(552)	(354)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>							
Paielements au titre des obligations liées à des contrats de location-financement	(21)	(23)	(23)	(24)	(25)	(24)	(24)
Entrées (sorties) de fonds nettes des prêts et emprunts	0	-	-	(55)	-	-	-
Dividende versé	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(2)	(2)
Autres activités de financement, montant net	(0)	-	(1)	(1)	(2)	(1)	(2)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités de financement	(22)	(24)	(25)	(82)	(28)	(27)	(28)
<b>Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>170</b>	<b>209</b>	<b>29</b>	<b>(70)</b>	<b>13</b>	<b>(43)</b>	<b>(302)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>298</b>	<b>468</b>	<b>1 171</b>	<b>1 200</b>	<b>1 129</b>	<b>1 142</b>	<b>1 099</b>
<b>Trésorerie et équivalents de la trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>468</b>	<b>677</b>	<b>1 200</b>	<b>1 129</b>	<b>1 142</b>	<b>1 099</b>	<b>797</b>

Écart d'addition possible dû à l'arrondissement des chiffres.

Les chiffres de 2014 ont été mis à jour afin de refléter les résultats réels tel que présentés dans le rapport annuel.

Le plan quinquennal a été développé sur la base des résultats prévus de 2014 et n'a pas été mis à jour afin de refléter les résultats réels de 2014.

Du monde en ligne jusqu'à vous<sup>MC</sup>, FlexiLivraison<sup>MC</sup>, Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup>, postel<sup>MC</sup>, Poste-lettres<sup>MC</sup>, et Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce<sup>MC</sup> sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes.