

**Présentation dans le cadre  
de l'Examen stratégique**

# Postes Canada : **Plan directeur pour le changement**

Canada

Le 2 septembre 2008

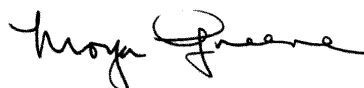
Chaque jour ouvrable, Postes Canada joue un rôle primordial pour aider les Canadiens à communiquer entre eux, exploiter leurs entreprises et expédier des marchandises à tous les coins du monde.

Au nom du Conseil d'administration de Postes Canada, nous sommes heureux de soumettre le présent document dans le cadre de l'Examen stratégique de la Société canadienne des postes. La présentation fait état de nos réalisations en tant qu'entreprise, des défis auxquels nous sommes confrontés et des recommandations qui nous permettront de tenir la promesse de service durable que nous avons donnée à la population canadienne et d'assurer notre obligation d'autosuffisance financière.

L'examen stratégique est mené à un moment décisif de notre évolution et nous sommes reconnaissants au ministre responsable de Postes Canada d'avoir entrepris cet important projet. Il nous fait plaisir de soumettre la présentation suivante à l'intention du Comité. Elle sera à la base du dialogue avec le ministre qui s'ensuivra au sujet de notre avenir.



Marc Courtois  
Président du Conseil d'administration



Moya Greene  
Présidente-directrice générale



# TABLE DES MATIÈRES

---

RÉSUMÉ .....	1	3. LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ, CE N'EST PAS SIMPLEMENT ATTEINDRE LE SEUIL DE RENTABILITÉ .....	31
1. POSTES CANADA – UNE POSTE MODERNE .....	7	3.1 Une définition de l'autosuffisance sur le plan financier .....	31
1.1 Fournisseur de services de choix .....	7	3.2 Nous accusons un retard par rapport à d'autres administrations postales .....	33
1.2 Employeur de choix .....	8	3.3 Comblant notre écart de financement .....	34
1.3 Société responsable sur le plan social .....	9	3.3.1 Garantie de revenus par la tarification ...	34
1.4 Transformation vers une poste moderne .....	10	3.3.2 Utilisation plus efficace des fonds disponibles – Problème du calcul de la solvabilité de la caisse de retraite ....	37
1.5 Davantage de changements pour réagir aux défis.....	11	3.3.3 Accès aux marchés financiers .....	39
• Améliorer les mécanismes de financement de nos obligations publiques			
• Atteindre l'autosuffisance financière			
• Changer notre culture			
2. L'ANCIENNE FAÇON DE PROCÉDER NE SUFFIT PLUS .....	12	4. IL FAUT CHANGER NOTRE CULTURE .....	40
2.1 L'exclusivité du marché subit de nombreuses pressions.....	13	4.1 Les rigidités opérationnelles rendent difficile la prestation de services de qualité supérieure .....	40
2.2 La concurrence est féroce dans d'autres secteurs.....	15	4.2 Lien avec d'autres défis culturels .....	43
2.3 Les entreprises de repostage exercent déjà leurs activités sur le marché exclusif .....	18	4.3 Comment franchir les obstacles .....	44
2.4 La libéralisation du marché doit s'accompagner d'une approche contrôlée et mesurée .....	18	4.3.1 Créer l'environnement propice aux négociations collectives .....	44
2.5 Le coût de nos obligations traditionnelles ne cesse d'augmenter .....	21	4.3.2 Un outil d'accélération pour l'engagement des employés .....	46
2.6 Une meilleure harmonisation des comptoirs postaux pour assurer un meilleur service .....	23	4.3.3 Donner au Conseil d'administration le pouvoir de susciter le changement de culture .....	48
2.7 Une transformation postale essentielle .....	26	CONCLUSION .....	52



# RÉSUMÉ

---

La raison d'être de la Société canadienne des postes est de servir les Canadiens. « *De partout... jusqu'à vous*<sup>MC</sup> », nos employés livrent plus de 40 millions d'articles de courrier, de colis et de messages chaque jour à plus de 14 millions d'adresses dans chaque coin de notre vaste pays. Notre objectif consiste à offrir aux Canadiens un service postal de calibre mondial tout en maintenant notre autonomie financière. Afin de s'acquitter de cet objectif, Postes Canada doit être une entreprise solide et efficace.

La vision de Postes Canada est de demeurer un fournisseur de services dont les Canadiens sont fiers, d'être un employeur de choix et une entreprise responsable sur le plan social et de continuer à investir dans ses services en raison de son succès financier. Tout comme nous avons évolué depuis notre constitution en société d'État

il y a 27 ans, nous nous engageons maintenant à transformer Postes Canada pour l'avenir.



L'environnement dans lequel nous exerçons nos activités a changé et nous devons relever de nombreux défis. Ainsi, nous avons entrepris un programme ambitieux d'investissement et d'innovation dans nos services, notre infrastructure et notre culture. Un tel programme est essentiel pour nous permettre d'offrir le niveau de service que les particuliers et les entreprises au Canada exigent de nous à l'heure actuelle et à l'avenir. Or, ces seules améliorations ne suffiront pas. Un certain nombre d'éléments ont compromis notre situation financière, et des mesures sur lesquelles nous n'exerçons aucun contrôle direct s'imposent pour assurer notre succès continu.

Nous acceptons volontiers l'examen stratégique puisque nous y voyons une excellente occasion de réitérer notre engagement permanent à l'égard du service que nous offrons à la population canadienne, de discuter des problèmes auxquels nous sommes confrontés et de présenter nos recommandations pour le changement. Nous avons organisé notre présentation et nos recommandations en fonction de trois grands thèmes qui abordent les questions soulevées dans le mandat de l'examen stratégique. Chaque thème est présenté en détail dans le document; vous trouverez dans les pages suivantes un sommaire de l'exposé et des recommandations.

<sup>MC</sup> Marque de commerce de la Société canadienne des postes

---

## L'ANCIENNE FAÇON DE PROCÉDER NE SUFFIT PLUS

Postes Canada est la seule société sur le marché à offrir quotidiennement un service de livraison des lettres et des colis à chaque résidant et entreprise au pays, un tarif d'affranchissement uniforme pour le service de livraison des lettres du régime intérieur, de même qu'un large accès aux services postaux grâce à un vaste réseau de bureaux de poste et de boîtes aux lettres publiques ainsi qu'à un site Web et à des milliers de détaillants de timbres-poste. Une certaine exclusivité du marché postal a été attribuée à Postes Canada pour lui permettre d'assumer ces coûts.

L'exclusivité du marché est toutefois menacée sur de nombreux fronts (substitution électronique, concurrence et menace de libéralisation) et n'a plus la valeur qu'elle avait auparavant. Parallèlement, pour les diverses raisons décrites dans le présent document, Postes Canada s'est retrouvée limitée dans sa capacité de réduire ses coûts. Le dépôt du projet de loi C-14 à la Chambre des communes a ouvert le débat sur la libéralisation du marché postal au Canada.

***Toute prise en compte de l'ouverture du privilège exclusif devrait tenir compte de la portée rattachée à l'obligation d'assurer un service universel ainsi qu'à son financement, et ce changement devrait être entrepris de façon mesurée et contrôlée pour permettre à Postes Canada de s'adapter à un marché libéralisé.***

Le coût de nos obligations est à la hausse. Ces obligations devaient être financées par les recettes provenant du marché exclusif, qui subit maintenant de fortes pressions. Les possibilités de remplacement de ces recettes sont limitées par une forte concurrence dans les segments des colis et du marketing direct de notre marché. De plus, on s'attend aussi à ce que nous offrions des services autres que les services postaux de base en vertu de la politique gouvernementale (p. ex. courrier parlementaire, tarif des livres de bibliothèque et programme Aliments-poste). Ces services ne sont pas compensés intégralement à court terme et ils exercent une pression supplémentaire sur notre capacité de maintenir la viabilité financière du service postal.

***Postes Canada est heureuse d'offrir tous les services postaux liés à l'obligation de service public qu'on lui demande de fournir. Cependant, il faudrait assurer une indemnisation conforme au marché et selon les modalités des conventions commerciales pour simplifier le paiement en temps opportun et s'assurer que le coût de ces services n'est pas assumé par les usagers du service postal au moyen de tarifs plus élevés.***



---

Postes Canada reconnaît que l'offre de services postaux de vente au détail demeure l'une des pierres angulaires de la politique gouvernementale dans le secteur postal. Nous gérons un vaste réseau de 6 600 bureaux de poste (bureaux de la Société et bureaux concessionnaires), dont la plupart se trouvent à l'extérieur des régions urbaines. Nous comprenons l'importance du bureau de poste dans les collectivités rurales et nous continuerons à veiller à ce que les Canadiens des régions rurales reçoivent un service de qualité à leur bureau de poste local, conformément au moratoire rural du gouvernement. Pour y arriver, il faut disposer d'une définition claire de ce qu'on entend par région « rurale » ainsi que d'une liste mise à jour périodiquement des collectivités qui s'inscrivent dans cette définition, compte tenu des mouvements démographiques au fil du temps. Une certaine flexibilité quant à la façon dont nous respectons notre promesse de service (à la fois dans nos opérations et dans notre réseau postal de vente au détail) nous serait utile pour nous assurer de pouvoir combler au mieux les besoins de tous les Canadiens en matière de service postal.

***Afin de miser sur son réseau de vente au détail et de l'adapter de sorte à servir au mieux tous les Canadiens, Postes Canada recommande l'instauration d'une norme de service axée sur la proximité et l'élaboration d'une définition claire des termes « collectivité rurale » et « collectivité urbaine » à l'échelle du pays.***

## LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ, CE N'EST PAS SIMPLEMENT ATTEINDRE LE SEUIL DE RENTABILITÉ

La *Loi sur la Société canadienne des postes* a établi un double mandat pour Postes Canada en précisant que la Société « a pour mission de créer et exploiter un service postal » ainsi que veiller « à l'autofinancement de son exploitation ». Le rétrécissement du marché exclusif, les pressions exercées par la concurrence dans tous nos secteurs, y compris celui du privilège exclusif, et les coûts associés à nos obligations en vertu de la politique gouvernementale menacent l'autosuffisance financière continue de Postes Canada.

Nos projets de transformation postale, qui comprennent d'importants investissements dans nos établissements, notre matériel et notre technologie, sont essentiels pour assurer l'exécution de nos opérations à l'heure actuelle, répondre aux besoins changeants de nos clients, apporter des améliorations en matière de productivité et réaliser les économies qui nous permettront d'assurer notre autosuffisance financière. Remettre ces investissements à plus tard n'est pas une option. Cela multiplierait encore davantage nos risques liés au service, à la santé et la sécurité, de même qu'à la stabilité financière. La plupart des autres administrations postales partout dans le monde ont déjà achevé cette évolution et en récoltent maintenant les avantages.

---

Le financement de ces investissements sera ardu mais possible si on nous accorde la flexibilité financière qui nous permettra de mieux gérer nos recettes au moyen des tarifs, de mieux maîtriser notre position de trésorerie affectée négativement par les exigences déraisonnables en matière de capitalisation du déficit de solvabilité de la caisse de retraite et, enfin, d'emprunter sur les marchés financiers.

Les Canadiens bénéficient de tarifs de timbres parmi les plus faibles des pays industrialisés, malgré les coûts de livraison qu'impliquent, au Canada, la vaste superficie du pays et sa population dispersée. Au cours des dernières années, les majorations du tarif de base des lettres du régime intérieur ont été déterminées en fonction d'une formule axée sur l'indice des prix à la consommation qui ne permettait même pas à Postes Canada de compenser la hausse de ses coûts liée à l'inflation. Cette formule ne tient pas compte des pressions que la Société subit en matière de coûts. Elle ne reflète pas fidèlement non plus la responsabilité liée aux décisions tarifaires qui a opportunément été accordée à la Société dans le cadre de sa loi constitutive, étant donné qu'elle est la mieux placée pour évaluer les données relatives au marché et aux clients ainsi que les indicateurs économiques qui entrent en ligne de compte dans les décisions de tarification.

***Postes Canada doit continuer à assumer la responsabilité réglementaire de définir les tarifs que lui confère la Loi sur la Société canadienne des postes, le gouvernement conservant le droit de refuser ces tarifs dans des cas exceptionnels. Les décisions tarifaires doivent être prises par Postes Canada après consultation des clients, selon les études de marché et les indicateurs économiques, et doivent être annoncées bien avant leur entrée en vigueur.***

Notre régime de retraite est l'un des plus importants au Canada. Bien qu'il soit entièrement provisionné sur le plan de la permanence, la réglementation relative au calcul de la solvabilité exige que Postes Canada finance tout déficit de solvabilité. Cette exigence représente un prélèvement d'argent important et imprévisible, et ce, alors même qu'il est peu probable que Postes Canada soit dissoute en raison de son statut de société d'État. La Société se trouve dans l'obligation d'accorder la priorité à des éléments théoriques rattachés à la caisse de retraite plutôt qu'à ses exigences opérationnelles et à ses besoins d'investissement.

***Comme les sociétés d'État relevant des juridictions provinciales, Postes Canada devrait être exemptée de l'obligation de financer les déficits de solvabilité ou bénéficier d'un engagement de la part du gouvernement de garantir le paiement d'un tel déficit, dans l'éventualité peu probable où l'entreprise serait dissoute et enregistrerait un déficit de solvabilité.***



---

Grâce à une certaine souplesse au niveau de la tarification et à la possibilité de conserver notre trésorerie en raison de l'exemption par rapport au calcul de la solvabilité de la caisse de retraite, nous serions à même de réduire le montant qu'il nous faut emprunter pour financer les investissements primordiaux. Cependant, un accès aux marchés financiers sera toujours nécessaire, et notre limite d'emprunt actuelle ne répond pas à nos besoins. Des prêteurs externes viendront en outre mettre de l'ordre dans nos décisions d'investissement, tout en veillant à ce que nous ne renoncions pas à notre programme d'investissements, de manière à en réaliser les avantages.

***La limite d'emprunt de Postes Canada devrait être augmentée à un niveau correspondant à ses besoins en capitaux en vue de ses investissements actuels et en cours.***

## IL FAUT CHANGER NOTRE CULTURE

La culture de Postes Canada a évolué au cours de son histoire, depuis la période où elle était un ministère. Elle a subi, et subit toujours aujourd'hui, l'influence d'un certain nombre d'éléments internes et externes : syndicats, fonctionnaires fédéraux, représentants politiques, fournisseurs, clients, concurrents et direction. Il en résulte une formidable entreprise aux nombreuses réalisations et au potentiel important. Mais certaines de ces influences ont donné lieu à une culture qui nous empêche d'atteindre notre plein potentiel.

Même si nous investissons dans la transformation de Postes Canada et que nous nous voyons accorder la flexibilité dont nous avons besoin pour parvenir à l'autonomie financière, nous n'atteindrons pas notre plein potentiel sans un changement de notre culture. Beaucoup de volonté et d'efforts seront nécessaires à Postes Canada et à d'autres parties pour franchir les obstacles culturels qui existent aujourd'hui. Nous recommandons des mesures qui apporteront une discipline extérieure aux éléments culturels en jeu et permettront de faire place à un changement positif.

Notre culture d'exploitation interne est définie par la convention collective conclue avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), notre plus grand syndicat actif. Cette convention est rigide et non concurrentielle. Elle est alourdie par des clauses qui nous empêchent d'apporter des changements en vue d'améliorer notre souci des clients et notre efficacité. L'expérience a montré que nous ne pourrions obtenir aucune modification significative de cette convention au moyen du cycle de négociations normal. L'environnement doit être réadapté de façon à permettre un changement d'approche significatif – de façon que nous puissions mieux répondre aux besoins de nos clients et consolider notre situation financière.

---

***Le gouvernement du Canada devrait nommer une tierce partie chargée d'examiner la convention collective du STTP et de présenter un rapport public sur sa compétitivité. Il devrait également indiquer qu'il s'attend à voir la prochaine ronde de négociations collectives avec le STTP, en 2011, aboutir à des changements qui garantiront à la fois un excellent service postal et la viabilité financière de Postes Canada.***

Nous avons pris l'engagement de respecter les dispositions portant sur la sécurité d'emploi de nos employés. Mais il nous faut également obtenir leur engagement en vue d'améliorer les niveaux de productivité et le souci du client. Nos initiatives sur l'engagement des employés commencent à obtenir des résultats. Un dialogue sincère et continu avec les employés permettra une évolution progressive de notre culture interne. Il nous faut néanmoins un outil efficace afin de renforcer plus rapidement le lien entre les mesures prises quotidiennement par nos employés et la réussite de l'entreprise ainsi que pour imprimer une discipline à notre culture d'exploitation interne trop rigide.

***Le gouvernement du Canada devrait donner son accord final pour que Postes Canada puisse mettre en œuvre un régime d'actionariat des employés que prévoit la Loi sur la Société canadienne des postes.***

En tant qu'unique actionnaire, le gouvernement du Canada dispose de la prérogative d'exprimer ses souhaits quant à l'avenir de Postes Canada. Il nomme les membres et le président du Conseil d'administration, ce qui lui donne une influence considérable sur l'orientation stratégique de l'entreprise. Le Conseil est responsable, devant l'actionnaire, de l'exécution des attentes du gouvernement. Le président-directeur général doit, à son tour, rendre des comptes au Conseil quant à l'atteinte des objectifs qu'il fixe pour la Société et à l'ensemble de ses activités.

Cependant, le Conseil d'administration n'est actuellement pas habilité à accomplir ses tâches de façon optimale ni à départir les intérêts de multiples parties intéressées externes qui imposent à la Société des processus et une surveillance supplémentaires entravant sa capacité à se surpasser. Le renforcement du rôle du Conseil d'administration est un autre outil important qui nous aiderait à écarter les obstacles culturels et à continuer de respecter nos engagements.

***Pour un changement de la culture de l'entreprise et une amélioration de la gouvernance de Postes Canada, il faudrait clarifier le rôle du Conseil d'administration.***

Postes Canada est fière de son rôle visant à créer des liens entre les Canadiens. Cet examen stratégique de Postes Canada constitue une occasion de nous placer en bonne position pour servir les Canadiens et les entreprises canadiennes pendant de longues années encore. Nous sommes convaincus que les recommandations que nous avons formulées dans le cadre de cette présentation permettront d'amorcer les changements nécessaires pour assurer notre succès continu.



# 1. POSTES CANADA – UNE POSTE MODERNE

---

Postes Canada a pour mission d'établir des liens entre les Canadiens. Notre effectif de 72 500 employés à plein temps et à temps partiel travaille jour et nuit pour livrer plus de 40 millions d'articles de courrier, de colis et de messages chaque jour à chaque coin de notre vaste pays. Notre objectif est simple : offrir aux Canadiens un service postal de calibre mondial qui leur apporte de la valeur et sur lequel ils peuvent compter. Réaliser cet objectif exige une entreprise solide et efficace, à même de s'autofinancer.

Peu importe les mesures utilisées, nous y parvenons. Depuis que le gouvernement du Canada a mené son dernier examen de Postes Canada en 1995, la Société a systématiquement atteint ses objectifs de rendement en matière de livraison d'envois Poste-lettres, a lancé des services novateurs et a exploité un réseau de bureaux de poste en pleine expansion, à la fois dans les collectivités et en ligne. De plus, notre tarif de base des lettres du régime intérieur se classe toujours au troisième rang parmi les tarifs les plus bas des pays industrialisés.

Pendant cette période, la Société a réalisé des profits pendant 13 années consécutives, maintenu la paix sociale pendant dix ans, versé plus d'un milliard de dollars au gouvernement du Canada sous forme d'impôts et de taxes, de dividendes et de retours d'avoir. Une des plus importantes sociétés d'État, Postes Canada a généré un bénéfice consolidé de 7,5 milliards de dollars et a contribué un montant de 6,6 milliards de dollars au produit intérieur brut réel en 2007.

La transformation en société d'État il y a 27 ans a engendré des changements positifs. Nous sommes résolu à éviter de revenir à l'époque où Postes Canada représentait un fardeau considérable pour les contribuables, avec un déficit d'exploitation annuel de 500 millions de dollars, et était marquée par des interruptions du travail fréquentes et sporadiques.

À cette fin, Postes Canada veut demeurer un fournisseur de services dont les Canadiens sont fiers, être un employeur de choix, assumer une responsabilité et exprimer une conscience sociale et être bien enracinée dans chaque région. Elle entend aussi continuer à investir dans ses services en raison de son succès financier.

## 1.1 FOURNISSEUR DE SERVICES DE CHOIX

### **Nous assumons pleinement notre mandat : Servir les Canadiens**

Offrir une valeur et un service exceptionnels aux clients constitue la meilleure façon de connaître du succès permanent et de demeurer d'actualité pour le grand public et le monde des affaires. Postes Canada travaille avec diligence pour mettre ses clients au premier rang, et ce, en maintenant des normes de qualité supérieure dans tous les aspects de l'entreprise. Postes Canada doit par conséquent créer de la valeur pour ses clients en les écoutant et en leur fournissant les services dont ils ont besoin. Elle doit aussi respecter ou dépasser les normes de livraison en améliorant sans cesse ses procédés. Pour réaliser cette vision, Postes Canada doit offrir des produits et services pertinents, novateurs, abordables et pratiques, ce qui nécessite un investissement continu.

---

## Promesse envers les Canadiens

L'engagement à l'égard du service de Postes Canada se veut une promesse permanente envers les Canadiens.

Nous nous efforçons chaque jour d'offrir aux Canadiens :

- un service de livraison des lettres et des colis cinq jours par semaine à chaque résidence et entreprise au Canada par l'entremise de divers canaux : boîtes postales communautaires, boîtes postales rurales, cases postales et service à domicile;
- une norme de livraison des lettres en deux, trois et quatre jours et un taux de livraison à temps de 96 %;
- un tarif d'affranchissement uniforme pour le service de livraison des lettres du régime intérieur, quelle que soit la distance à parcourir pour se rendre aux destinataires;
- l'accès aux services grâce à un vaste réseau de comptoirs postaux, de détaillants de timbres-poste, de boîtes aux lettres publiques, de centres d'appels de même qu'à Internet;
- des comptoirs postaux situés à des endroits faciles d'accès et offrant des heures d'ouverture prolongées.

Les sondages d'opinion ont révélé systématiquement que les Canadiens ont une bonne opinion de Postes Canada et qu'ils sont satisfaits des produits et services de l'entreprise. Postes Canada reçoit la cote d'opinion la plus favorable parmi les sept organismes (y compris FedEx, UPS, General Motors et Bell Canada) qui ont fait l'objet d'un sondage mené par la firme Nanos Research en février 2008.

Près de neuf Canadiens sur dix ont une impression favorable de Postes Canada.

Quant aux produits et services qu'ils reçoivent de Postes Canada, la majorité des Canadiens (71 %) se disent très satisfaits. Voici d'autres points saillants de la recherche :

- 80 % des Canadiens sont satisfaits de la livraison de leur courrier;
- 80 % des Canadiens conviennent que les normes de livraison de Postes Canada sont justes;
- 79 % des Canadiens se disent satisfaits du niveau d'accès aux services postaux.

Un sondage effectué en mai 2007 par la firme Strategic Counsel indique que Postes Canada était l'institution publique la plus digne de confiance au Canada; elle a reçu des cotes d'opinion plus élevées que celles de la Société Radio-Canada, des Forces canadiennes, de la Chambre des communes et de la Cour suprême du Canada.

## 1.2 EMPLOYEUR DE CHOIX

### Notre succès repose sur nos employés

Un des plus importants employeurs au Canada, Postes Canada comprend que son succès repose directement sur le bien-être et la productivité de ses employés. Nous nous efforçons de devenir un milieu de travail exemplaire, où chaque employé contribue et participe à la réussite de la Société. Nous réalisons des progrès importants à cet égard : pendant deux années consécutives (2006 et 2007), Postes Canada a été classée parmi les 100 meilleures entreprises au Canada où il fait bon travailler dans le cadre d'un sondage indépendant dont les résultats ont été publiés dans la revue *Maclean's* et les journaux *Canwest*.





Postes Canada s'efforce de changer sa culture. Nous avons pris l'engagement de communiquer de façon ouverte et directe avec les employés de tous les niveaux, d'assurer la sécurité de nos employés, quel que soit leur emploi, de développer une culture d'équité, de respect, d'inclusion et de possibilité, et d'offrir une rémunération équitable.

### 1.3 SOCIÉTÉ RESPONSABLE SUR LE PLAN SOCIAL

Nous reconnaissons l'importance du rôle que nous jouons en tant que société responsable sur le plan social. Aucune autre institution publique ou privée ne touche, tous les jours, autant de Canadiens vivant à autant d'endroits que Postes Canada. Nous croyons que des collectivités solides profiteront aux Canadiens et à toutes les entreprises, y compris Postes Canada.

Postes Canada vise à avoir une incidence positive sur les collectivités dans lesquelles elle exerce ses activités. Depuis de nombreuses années, nos employés organisent des campagnes de collecte d'aliments, sont entraîneurs d'équipes sportives, tissent des liens avec les collectivités autochtones et participent à de nombreuses autres activités de bienfaisance locales. À l'échelle nationale, nous sommes un partisan de longue date de Centraide. L'année dernière, nous avons amassé plus de 2,5 millions de dollars au profit de causes méritoires partout au pays.

À titre d'entreprise, nous déployons des efforts pour soutenir les Canadiens et leurs collectivités. Nous offrons un programme de commandite appuyant la cause de prédilection de la Société : la santé mentale. Nous reconnaissons les efforts d'alphabetisation, de même que les réalisations dans ce domaine. Nous appuyons l'équipe canadienne de ski acrobatique ainsi que diverses initiatives qui favorisent l'expansion et la vitalité communautaires.

Nous nous engageons également à agir de manière responsable pour notre environnement. Nous reconnaissons que notre impact environnemental est de taille compte tenu de l'ampleur, de la portée et de la nature de nos activités et des communications imprimées que nous livrons. Nous adoptons des modes de transport plus propres, nous nous assurons que nos bâtiments sont plus éconergétiques et que leur conception tient compte du développement durable et nous réduisons l'impact des produits et services de Postes Canada sur l'environnement. Nous avons pris l'engagement de réduire nos émissions de gaz à effet de serre de 14 % d'ici 2012 (comparativement aux niveaux d'émission de 2002). Nous travaillons aussi à réduire le volume de déchets que nous envoyons aux lieux d'enfouissement en mettant en œuvre un programme de recyclage national.

---

## 1.4 TRANSFORMATION VERS UNE POSTE MODERNE

Postes Canada s'est engagée à atteindre ses objectifs et à créer une poste moderne. Nous avons déjà accompli beaucoup de progrès pour réaliser notre vision. Nous devons cependant en faire davantage. À cette fin, nous devons investir pour continuer à respecter nos obligations en matière de service. Nous devons en outre offrir des produits et services concurrentiels pour que nous puissions continuer à répondre aux besoins des clients à l'avenir, et il nous faut trouver des façons de le faire tout en demeurant financièrement autonome.

De par leur nature même, nos activités exigent que nous mettions l'accent sur le réseau et le matériel sur lesquels nous comptons. À l'heure actuelle, notre réseau a besoin d'une modernisation. Nos installations vieillissent et notre matériel de tri ne peut pas traiter les demandes avec autant d'efficacité qu'il le devrait. De plus en plus, nos clients réclament des services que notre technologie actuelle ne nous permet pas d'offrir, par exemple le suivi opportun des renseignements sur les colis et des outils d'expédition en ligne conviviaux. Ces services leur sont indispensables.

Il aurait fallu investir dans le réseau postal il y a longtemps. Pendant un certain nombre d'années, comme il en a également été le cas au sein d'autres organismes gouvernementaux, la plupart des investissements de taille, autres que l'entretien périodique et les mises à niveau, qu'il nous incombait de faire dans l'infrastructure ont été repoussés. Les répercussions d'une telle approche commencent à se faire sentir à Postes Canada, tout comme dans la plupart de l'infrastructure du pays, notamment les routes, les ponts et les ports. Notre infrastructure, notre matériel et notre technologie désuets et obsolètes mettent en péril notre capacité d'offrir aux Canadiens les services qu'ils attendent de nous et, par conséquent, de continuer à répondre à leurs besoins.

Nous avons déjà entrepris nos plans de transformation visant à investir dans notre infrastructure afin de remédier au problème de désuétude et de préparer l'entreprise pour l'avenir.

---

## 1.5 DAVANTAGE DE CHANGEMENTS POUR RÉAGIR AUX DÉFIS

Nos plans visant à investir dans la poste moderne et à évoluer vers celle-ci sont essentiels à notre avenir. Cependant, pour que notre vision se concrétise, d'autres changements s'imposent.

### I Améliorer les mécanismes de financement de nos obligations publiques

En fait, il nous faut modifier la quasi-totalité des aspects du cadre de travail dans lequel nous exerçons nos activités. Au moment de la création de Postes Canada en tant que société d'État, l'approche adoptée, tout comme les autres pays, supposait qu'il était possible de compenser tous les coûts entraînés par les obligations en matière de service en réservant une portion du marché des communications à l'administration postale nationale. Cette approche était initialement efficace, mais elle n'est plus viable à l'heure actuelle. Nos obligations ont évolué. Il devient d'ailleurs de plus en plus coûteux de les honorer. Le marché a également changé, de façon telle que le privilège exclusif ne suffit plus à couvrir l'ensemble des coûts engagés. Il en résulte un manque à gagner si l'on compare les coûts de nos obligations de service et les mécanismes permettant de les financer.

### II Atteindre l'autosuffisance financière

Nous contenter d'assumer les coûts ne nous permettra pas de maintenir, voire d'améliorer, le service que nous offrons aux Canadiens. Pour atteindre une autosuffisance à long terme sur le plan financier, Postes Canada doit avoir un flux de trésorerie suffisant pour permettre des investissements cruciaux, disposer d'un capital de roulement et verser des dividendes à son actionnaire, le gouvernement du Canada. Postes Canada doit également atteindre et maintenir un niveau de revenus qui lui permettra de générer un rendement de ses capitaux propres sur le plan commercial; elle doit aussi générer des revenus suffisants pour emprunter sans garantie du gouvernement.

### III Changer notre culture

La culture d'une organisation définit le comportement de ses employés. Soit elle contribue au succès de l'entreprise, soit elle y nuit. À Postes Canada, notre culture subit l'influence d'un certain nombre d'éléments que nous cherchons à maîtriser. Les efforts de Postes Canada devront être accompagnés d'une volonté commune qui ne peut que provenir d'éléments externes ainsi que de nos initiatives internes.

## 2. L'ANCIENNE FAÇON DE PROCÉDER NE SUFFIT PLUS

Postes Canada a des responsabilités publiques dont elle est fière. De par notre obligation d'assurer un service universel, nous sommes la seule société sur le marché à assurer quotidiennement un service de livraison de lettres et de colis de base auprès de tous les particuliers et entreprises du pays, peu importe où ils se trouvent. D'ailleurs, nous livrons les lettres au même tarif, quelle que soit la distance que nous ayons à parcourir. Nous comptons sur un réseau constitué de 21 établissements, de 565 postes de facteurs et de 6 600 bureaux de poste. Certains de ces emplacements sont des comptoirs de la Société traditionnels, alors que d'autres exploitent leurs activités en collaboration avec nos partenaires à l'échelle du pays (p. ex. Shoppers Drug Mart, Jean Coutu et Sobeys).

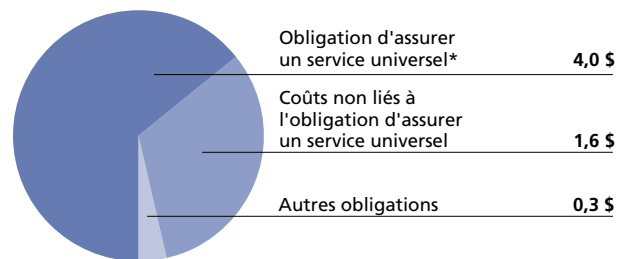
*La mission de la Société, telle qu'elle est indiquée dans la Loi sur la Société canadienne des postes est, entre autres, de créer et d'exploiter un service postal comportant le relevage, la transmission et la distribution de messages, renseignements, fonds ou marchandises, dans le régime intérieur et dans le régime international.*

Ces responsabilités s'accompagnent de coûts considérables. Une certaine exclusivité du marché postal a été attribuée à Postes Canada pour lui permettre d'assumer ces coûts. On a attribué à Postes Canada l'exclusivité du marché pour ce qui est de toutes les lettres pesant jusqu'à concurrence de 500 grammes. De plus, Postes Canada a, au pays, le privilège exclusif pour ce qui est de la levée, de la transmission et de la distribution des lettres. La Société

estime qu'en 2007, les frais qu'elle a engagés en vue d'honorer son obligation d'assurer un service universel ainsi que ses autres obligations en vertu de la politique gouvernementale s'élevaient à 4,3 milliards de dollars. Grâce au monopole, ou aux revenus découlant de l'exclusivité du marché, la Société a été à même d'assumer une partie de ces coûts, soit environ 3,8 milliards de dollars.

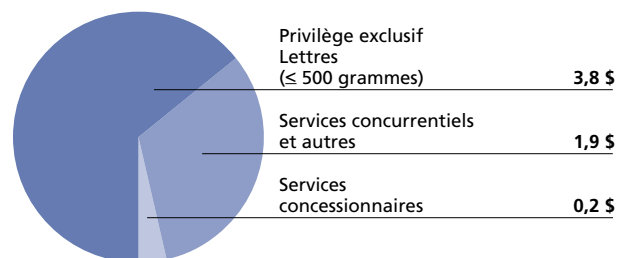
### Financement de l'obligation d'assurer un service universel

Coûts liés à l'obligation d'assurer un service universel (en milliards de dollars)



\*Levée et livraison, cinq jours par semaine, de lettres et de colis à 14 millions d'adresses en milieu urbain et rural tout en respectant les normes de livraison du courrier en deux, trois ou quatre jours.

Comment nous payons nos obligations en vertu de la politique gouvernementale (en milliards de dollars)



Il y a des pressions des deux côtés de cette équation. Par conséquent, l'écart entre les coûts nécessaires pour honorer nos obligations et l'exclusivité du marché dont nous jouissons en vue de les assumer ne cesse de se creuser.

- La valeur que présente l'exclusivité du marché est menacée par l'érosion des volumes de lettres, sans compter que nous devons faire face, dans ce segment du marché, à la substitution électronique et à des concurrents appartenant à des intérêts étrangers.
- Les coûts associés à nos obligations sont à la hausse, dans certains cas à cause de la façon même dont on nous demande d'honorer ces obligations.
- On nous a également demandé d'assumer de nouvelles responsabilités, sans aucune compensation intégrale ni opportune au niveau du marché.

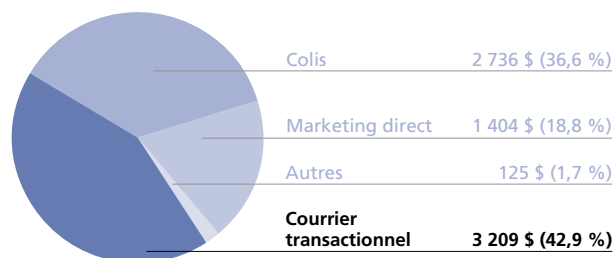
La combinaison de ces éléments nuit à notre capacité de respecter nos engagements envers les Canadiens, les clients comme les employés.

## 2.1 L'EXCLUSIVITÉ DU MARCHÉ SUBIT DE NOMBREUSES PRESSIONS

Le service Poste-lettres (ou courrier transactionnel), qui comprend les factures, les avis et les relevés, est toujours la plus importante source de revenus pour Postes Canada. En 2007, ce service a contribué à raison de 3,2 milliards de dollars (43 %) aux produits d'exploitation consolidés de 7,5 milliards de dollars de la Société. Le courrier transactionnel est en concurrence sur le marché des communications, un marché d'une valeur de 40 milliards de dollars qui comprend les télécommunications, la messagerie instantanée, le courriel et d'autres canaux de communication.

### Revenus générés en 2007 – Courrier transactionnel (en millions de dollars)

#### Le Groupe Postes Canada\*



\*Postes Canada ainsi que ses filiales et coentreprises.

Néanmoins, on n'a relevé aucune croissance dans ce secteur d'activité au cours des cinq dernières années. Nous prévoyons que les volumes d'envois Poste-lettres diminueront d'environ 1 % par année à l'avenir. Cette diminution est imputable notamment aux éléments suivants :

- Les Canadiens utilisent de plus en plus les courriels comme principal moyen de communication, tout comme les lettres étaient leur moyen de communication privilégié par le passé.
- Un nombre croissant de consommateurs payent leurs factures en ligne et ont recours à des services de présentation électronique des factures.
- Les gros expéditeurs de courrier regroupent leurs gammes de service, ce qui donne également lieu au regroupement de leurs factures. Par exemple, au lieu de recevoir chaque mois trois factures pour leur service téléphonique, leur service de câblodistribution et leur service Internet, bon nombre de Canadiens ne reçoivent maintenant qu'une seule facture mensuelle.
- Un nombre croissant de consommateurs et de petites entreprises privilégient les services électroniques pour effectuer certaines transactions telles que la déclaration de revenus.

*En 2006, le Canada se classait au premier rang des pays G8 pour ce qui est de l'adoption du service Internet à large bande. En effet, 60 % des ménages canadiens sont abonnés à un service Internet haute vitesse. D'ailleurs, plus de 93 % des ménages canadiens ont été en mesure de s'abonner à un service Internet à large bande.*

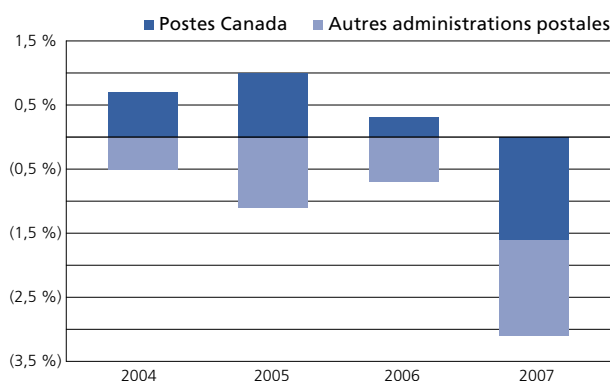
En outre, plus de 200 000 nouvelles adresses s'ajoutent chaque année au réseau postal canadien, ce qui vient augmenter nos coûts de distribution. Puisque les volumes d'articles de courrier par adresse sont à la baisse, nos recettes par adresse servant à assumer les coûts croissants du réseau de livraison sont moins élevées.

#### Tendances liées aux envois Poste-lettres

	2003	2004	2005	2006	2007
Volume d'envois Poste-lettres	5,35 G	5,41 G	5,45 G	5,46 G	5,40 G
Adresses de livraison	13,55 M	13,81 M	14,05 M	14,29 M	14,49 M
Envois Poste-lettres par adresse	395	392	388	383	373

Cette tendance n'est pas unique à Postes Canada. D'autres grandes administrations postales vivant une érosion similaire de leurs volumes de courrier optent pour une combinaison de différentes stratégies dans le but d'en réduire les répercussions.

#### Changement d'une année à l'autre en termes de volumes de lettres parmi les grandes administrations postales



Autres administrations postales = Australia Post, Deutsche Post, La Poste, Posten, TNT et USPS

Compenser la perte de recettes découlant de l'érosion des volumes de lettres que livrent nos facteurs par ménage n'est pas chose facile. Les articles de courrier avec lesquels nous pourrions remplacer les lettres (c'est-à-dire les articles de publipostage avec et sans adresse) sont vendus à des tarifs par article beaucoup plus bas que ceux des lettres. Cela signifie que, pour remplacer un article de courrier d'une valeur de 52 cents, il faut près de deux articles de publipostage avec adresse de 35 cents chacun ou sept articles de publipostage sans adresse de 8 cents chacun.

---

Postes Canada relève ce défi en se concentrant et en misant sur de nouveaux services qui sauront accroître l'efficacité des principaux moyens de communication utilisés par nos clients. Ces nouveaux services comprennent notamment notre service de présentation de factures électroniques, *postel<sup>MC</sup>*, et *IntelliFlot<sup>MC</sup>*, une gamme de services visant à optimiser, à simplifier et à gérer les documents clés de nos clients et pouvant assurer une gestion des documents depuis le début jusqu'à la fin de la transaction. Nous avons élargi notre clientèle de manière à alléger notre dépendance sur nos 200 principaux clients commerciaux. De plus, nous cherchons vivement à fournir des solutions aux petites et moyennes entreprises canadiennes.

En misant sur le taux d'adoption croissant des services de présentation électronique des factures, Postes Canada peut aider les entreprises canadiennes à réduire leurs coûts et à améliorer la manière dont elles servent leurs clients. Nous pensons pouvoir intégrer des capacités libre-service supplémentaires à ces services électroniques, à l'avantage des entreprises et des consommateurs canadiens.

Postes Canada a également pris des mesures pour composer avec l'abandon graduel des lettres au profit des canaux électroniques pour la distribution des principales communications commerciales en créant des services électroniques sécurisés tels que le service Cachet postal électronique (CPE). Le service CPE de Postes Canada respecte les normes établies par l'Union postale universelle (UPU). Selon ces normes, de même qu'en vertu du modèle

de confiance élaboré par l'UPU, toute transaction oblitérée par une administration postale donnée peut être vérifiée au moyen du service CPE d'une autre administration postale. Le Canada, la France, l'Italie et le Portugal (et bientôt les États-Unis) utilisent un service CPE conforme aux normes de l'UPU. Le Canada, cependant, n'offre pas une version électronique reconnue sur le plan juridique du timbre horodaté utilisé pour les lettres. Postes Canada explorera des façons d'officialiser ce service afin de permettre aux entreprises canadiennes d'optimiser leurs communications électroniques et physiques.

## 2.2 LA CONCURRENCE EST FÉROCE DANS D'AUTRES SECTEURS

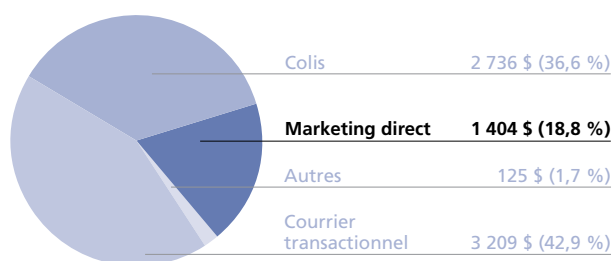
Nous devons faire face à une concurrence dans plusieurs de nos secteurs, notamment en ce qui a trait au marketing direct et aux services de messagerie et de livraison de colis. Les consommateurs et les entreprises ont un choix de services varié dans ces secteurs. L'accroissement de notre part du marché et de nos revenus dans ces secteurs concurrentiels serait pour nous une façon de compenser la perte de recettes générées par le service Poste-lettres. Néanmoins, pour diverses raisons dont nous faisons mention, ce n'est pas une tâche facile compte tenu des conditions actuelles.

## Marketing direct

Le marketing direct représente 1,4 milliard de dollars des produits d'exploitation consolidés de Postes Canada. Il s'agit de notre part de l'industrie canadienne de la publicité, évaluée à 24 milliards de dollars. Le publipostage avec adresse, utilisé par les expéditeurs pour communiquer directement avec les clients (p. ex. formulaires de demande de carte de crédit), et le publipostage sans adresse (p. ex. circulaires de magasin) sont les deux principaux produits offerts dans ce secteur d'activité.

### Revenus générés en 2007 – Marketing direct (en millions de dollars)

#### Le Groupe Postes Canada



Le marketing direct est le segment du domaine de la publicité qui connaît la croissance la plus rapide. Parallèlement, ce segment connaît des changements fondamentaux à mesure que les fonds sont réorientés vers la création de solutions en ligne abordables et à rendement élevé plutôt qu'affectés aux médias publicitaires traditionnels. Bien que les activités de Postes Canada dans ce domaine connaissent une croissance annuelle de près de 6 %, l'économie affaiblie entraîne des pressions financières chez nos clients, qui doivent se résoudre à adopter des moyens plus abordables pour communiquer avec leurs clients. Par conséquent, on constate une augmentation des volumes d'articles de publipostage sans adresse à tarif peu élevé,

au détriment des articles de publipostage avec adresse à services ajoutés et à tarif plus élevé. De plus, l'industrie de l'édition cherche des solutions de rechange pour ce qui est de la livraison de magazines, notamment le regroupement de ceux-ci avec des journaux. Bien que nous assurions la livraison de magazines à des tarifs étant près du tiers de ceux que nous exigeons pour tout autre paquet de taille équivalente, certaines entreprises du secteur de l'édition trouvent tout de même nos tarifs d'expédition élevés.

Notre stratégie en matière de marketing direct a pour principal objectif de mener à bien des initiatives de marketing axées sur la clientèle au sein de l'industrie en jetant les bases qui nous permettront de prendre de l'expansion en regard de nos importants clients commerciaux et d'appuyer la mise sur pied de petites et moyennes entreprises ainsi que de commerces de vente directe. Nous souhaitons élargir notre gamme de produits et services en vue de répondre à la demande émergente de solutions interactives à canaux multiples, et ce, grâce à une robuste gamme de services de données et d'outils analytiques. Nous voulons également rehausser l'expérience des clients en améliorant chacune de leurs interactions avec Postes Canada. Postes Canada continuera d'accroître son secteur Marketing direct tout en gardant à l'esprit les préoccupations environnementales des Canadiens, en assumant un rôle de leadership dans le secteur du marketing et en cherchant à accroître l'efficacité du courrier.

Le marché interactif est le segment de l'industrie de marketing direct qui croît le plus rapidement. Cela pose un défi pour Postes Canada puisque, à l'heure actuelle, elle exécute principalement ses activités dans le domaine des envois physiques. Cependant, au moyen de judicieux investissements et alliances stratégiques, Postes Canada tente de devenir un chef de file dans l'industrie du marketing direct. Or, pour y arriver, elle devra être rentable.



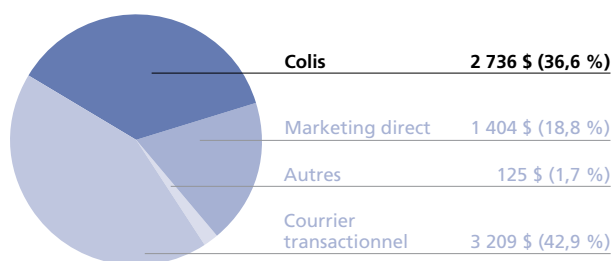
## Colis

Le secteur des colis est hautement concurrentiel et compte divers chefs de file internationaux, nationaux et régionaux qui s'arrachent les parts d'un marché de plus en plus fragmenté. Les chefs de file internationaux dans ce secteur ont plus d'argent à investir et peuvent utiliser le Canada comme « produit d'appel » dans leurs contrats locaux, ce qui leur permet de casser les prix de Postes Canada.

En 2007, Courrier Purolator Ltée, société détenue à 91 % par Postes Canada, était à la tête du marché canadien, générant des recettes de 1,4 milliard de dollars. Le secteur des colis de Postes Canada se classait en deuxième position avec des recettes de 1,2 milliard de dollars. Parmi les autres concurrents sur ce marché, signalons United Parcel Service of America Inc. (UPS), FedEx, DHL, Midland et Dicom Express. Le marché d'expédition et de livraison au Canada appartient au grand marché canadien de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, dont la valeur s'élève à 45 milliards de dollars. Les fusions et les acquisitions continuent à favoriser la croissance sur ce marché.

### Revenus générés en 2007 – Colis (en millions de dollars)

#### Le Groupe Postes Canada



Comprend les revenus provenant du secteur Logistique.

Postes Canada a su avoir recours à ses compétences de base en livraison à domicile pour devenir un chef de file du segment entreprise-à-consommateur ainsi que des segments de dépôt d'envois des consommateurs et des petites entreprises, deux marchés qui sont en expansion en raison de la montée des achats en ligne. Par contre, même sur ce marché, Postes Canada doit faire face à de nouvelles menaces concurrentielles en rapport avec ses activités des colis de détail puisque les concurrents se sont aussi taillé une place sur le marché de la vente au détail. À titre d'exemple, UPS a renommé *The UPS Store* plus de 280 magasins *Mail Boxes Etc.* au Canada et les consommateurs peuvent y déposer et y ramasser leurs colis. FedEx compte maintenant 22 magasins au Canada et prévoit accroître davantage son réseau de vente au détail.

Postes Canada a peine à se tailler une place sur le marché de l'expédition interentreprises en raison de sa technologie vieillissante et de ses contraintes en matière d'exploitation, ce qui fait qu'il est difficile pour la Société d'offrir la même rapidité de tri de colis que ses concurrents. Par ailleurs, la Société souffre d'emblée d'un désavantage concurrentiel.

Les achats en ligne maintiennent la lancée sur le marché d'expédition et de livraison. Or, la technologie désuète fait qu'il est difficile pour Postes Canada d'égaliser le rythme de concurrents ferrés en technologie. Nous ne pouvons pas offrir la même fonction de pistage et de repérage que nos concurrents, qui investissent des centaines de millions de dollars par année en technologie. Ce n'est que récemment que nous avons mis notre système de balayage à niveau à la norme de l'industrie afin de permettre une livraison plus efficace.

---

Notre stratégie pour cet aspect de l'entreprise consiste à centrer les efforts sur le maintien et l'amélioration de notre position dans le segment entreprise-à-consommateur; nous devons investir dans la technologie, le suivi des envois et l'amélioration de notre rendement en créant des synergies dans l'ensemble des entreprises du Groupe Postes Canada.

### 2.3 LES ENTREPRISES DE REPOSTAGE EXERCENT DÉJÀ LEURS ACTIVITÉS SUR LE MARCHÉ EXCLUSIF

Comme nous l'avons déjà mentionné, le marché exclusif subit la pression de la substitution électronique et du regroupement des factures. De plus, la concurrence sur le marché canadien sévit déjà en raison des entreprises de repostage internationales, malgré le fait que le marché des lettres est réservé à Postes Canada.

Les entreprises de repostage, telles que Spring Canada et Key Mail qui appartiennent aux administrations postales étrangères ou y sont associées, exercent leurs activités au Canada. Ces entreprises ramassent des envois produits et levés au Canada et les expédient à l'extérieur du pays pour ensuite les déposer dans un système postal étranger. Cette pratique contrevient à la *Loi sur la Société canadienne des postes*. Les entreprises de repostage réalisent des bénéfices au Canada sans avoir à assumer les coûts et les obligations rattachés à l'offre d'un service universel à l'ensemble du pays. Le résultat final : Postes Canada est privée de recettes générées par le courrier international de départ, mais doit tout de même assumer des coûts importants de longue date au Canada, ce qui a une incidence directe sur son chiffre d'affaires.

En 2007, le gouvernement fédéral a déposé le projet de loi C-14 à la Chambre des communes. S'il était adopté, ce projet de loi ouvrirait le marché international de départ du Canada, légaliserait le repostage et éliminerait une partie du marché exclusif de Postes Canada. Ce qui réduirait ainsi la capacité de Postes Canada à couvrir les coûts engagés pour assurer le service.

### 2.4 LA LIBÉRALISATION DU MARCHÉ DOIT S'ACCOMPAGNER D'UNE APPROCHE CONTRÔLÉE ET MESURÉE

L'ouverture d'une partie du marché aux entreprises de repostage est perçue par certains comme la première étape d'une libéralisation plus vaste du marché postal au Canada. Une fois le marché des lettres ouvert à la concurrence livrée par les entreprises du secteur privé, de nouveaux entrants tenteront rapidement d'élargir la portée de leurs activités sur les marchés urbains à haute densité du Canada, comme Montréal, Toronto et Vancouver. Ils essaieraient ainsi de s'approprier à toutes fins utiles la partie la plus rentable du marché.

Si Postes Canada n'était pas libérée de certaines de ses obligations à ce même moment ou si elle ne recevait pas un soutien quelconque dans le but de réduire rapidement ses coûts, il s'ensuivrait un écart encore plus marqué entre le coût engagé pour assumer nos responsabilités publiques et les moyens dont nous disposons pour les payer. Il pourrait survenir très rapidement d'importants déficits d'exploitation qui devraient être acquittés par les contribuables.



---

Postes Canada doit surmonter des difficultés qui lui sont propres pour respecter son engagement à l'égard du service, et ce, compte tenu de la grande superficie du pays et de sa population relativement faible, notamment si on compare le Canada aux pays européens.

L'expérience signalée dans d'autres compétences montre que la libéralisation sans transition ordonnée peut avoir pour conséquence une réduction, voire une interruption, du service. Par exemple, l'expérience du Royaume-Uni prouve que toute libéralisation doit être mise en œuvre progressivement sur une certaine période et qu'on doit accorder temps et soutien à l'administrateur postal attitré pour qu'il puisse rajuster la structure de coûts en prévision de la baisse des recettes occasionnée par les nouveaux entrants.

La Royal Mail au Royaume-Uni composait déjà avec des volumes de lettres à la baisse et la rigidité de sa structure de coûts. Son marché a été libéralisé avant qu'elle ait pu modifier ses coûts et rajusté ses normes de service. Par conséquent, la Royal Mail a frôlé la faillite tandis que des concurrents étrangers du secteur privé pénétraient rapidement les secteurs lucratifs du marché. La Royal Mail a dû continuer à assurer un service aux itinéraires ruraux non rentables et aux clients des petites entreprises plus coûteux à servir.

Un examen indépendant de la libéralisation du marché postal du Royaume-Uni a déterminé que les gouvernements doivent se montrer prudents lorsqu'ils cherchent à favoriser la concurrence sur un marché en déclin et qu'il est essentiel de concilier le degré de libéralisation avec la viabilité d'un service universel. Dans son rapport intérimaire publié en mai 2008, l'examen indiquait la nécessité d'envisager le risque qu'une concurrence plus forte [au Royaume-Uni] mette en danger la viabilité du service universel.

La contribution du marché exclusif est essentielle à la prestation d'un service postal universel et abordable. Toute érosion de ce marché exclusif, soit par des forces normales concurrentielles et technologiques, soit par un acte délibéré, ne pourra que miner la capacité de Postes Canada à maintenir le service, à moins que des mesures ne viennent atténuer l'incidence. L'écart entre les coûts engagés par Postes Canada pour s'acquitter de ses obligations de service public et la valeur du marché étant mis à sa disposition pour assumer ces coûts se creusera rapidement.

Postes Canada ne s'oppose pas à la libéralisation du marché. Cependant, les exemples tirés des situations vécues par d'autres pays sont clairs : une approche mesurée s'impose pour que la libéralisation soit une réussite pour toutes les parties.

Lorsque le gouvernement fédéral examinera la libéralisation du marché postal au Canada, il devra tenir compte des facteurs suivants :

- le gouvernement libéralisera un marché en déclin; le marché des lettres au pays est bien développé;
- il y a déjà énormément de compétition sur le marché postal;
- Postes Canada a des coûts de longue date qui ont été cumulés sur des décennies et qu'elle doit acquitter avant la libéralisation; le gouvernement devra évaluer l'ampleur de ces coûts et en tenir compte.

---

Étant donné qu'il n'appartient qu'au gouvernement de décider si et comment il souhaiterait libéraliser le marché postal au Canada, la réussite de la transition repose sur l'établissement de règles de jeu uniformes pour tous les participants. Ce changement exige donc que Postes Canada investisse pendant un certain temps, ce qui lui permettra de demeurer viable et de continuer à respecter ses engagements envers les Canadiens.

La réduction des coûts à Postes Canada nécessite du temps et n'est pas chose facile étant donné la complexité des activités de la Société et les conventions collectives restrictives. Postes Canada aura besoin du temps, d'une certaine flexibilité et du soutien du gouvernement pour assurer une transition réussie vers un marché postal libéralisé. Ces raisons expliquent pourquoi Postes Canada est partisane d'une approche progressive pour toute mesure de libéralisation envisagée sur le marché postal au Canada : une approche dont l'échéancier lui permettrait de réoutiller ses opérations et des mesures visant à appuyer un changement apporté à la culture qui a empêché l'entreprise d'avancer au cours des 40 dernières années.

---

## **Recommandation n° 1**

***Compte tenu de la situation concurrentielle actuelle au Canada et de la tendance mondiale vers la libéralisation des marchés postaux, si le gouvernement désire éliminer le privilège exclusif pour libéraliser le marché sans mettre en péril les services postaux offerts aux Canadiens, il est recommandé que le gouvernement tienne compte des éléments suivants :***

- ***que toute ouverture du marché des lettres du régime intérieur aux nouveaux entrants ne soit pas mise en œuvre tant que Postes Canada n'aura pas terminé son processus de transformation postale;***
- ***que le gouvernement du Canada énonce clairement la façon dont l'obligation à l'égard du service universel sera financée. Il est possible que les obligations en matière de service de Postes Canada et la façon dont cette dernière doit s'en acquitter doivent être rajustées pour assurer l'équilibre qui s'impose entre les obligations et les moyens nécessaires pour les payer;***
- ***que la loi sur la concurrence existante soit appliquée plutôt que toute nouvelle structure bureaucratique sur le marché postal libéralisé au Canada;***
- ***que le gouvernement soutienne le changement de culture nécessaire pour en arriver à une structure de coûts plus concurrentielle (décrite plus loin dans le présent document).***

---

## 2.5 LE COÛT DE NOS OBLIGATIONS TRADITIONNELLES NE CESSE D'AUGMENTER

Outre son mandat en regard des services de base, Postes Canada doit aussi exécuter d'autres obligations de service public exigées, soit de façon officielle par des mesures législatives ou de façon moins officielle par d'autres moyens. Postes Canada est heureuse d'être le fournisseur de services choisi pour mener à bien les priorités de la politique publique fixées par le gouvernement du Canada.

Il faut toutefois reconnaître que, dans les cas où la prestation de ces services n'est pas entièrement prise en charge par un crédit du gouvernement ou autres mécanismes de paiement, le coût est assumé par les usagers du service postal en général. Les répercussions financières de ces services ont grimpé au fil du temps à mesure que le recours aux programmes a augmenté; or, le financement demeure limité

*« Toutes les obligations et responsabilités incombant à une entreprise publique en matière de services publics allant au-delà des normes généralement admises doivent être clairement prescrites par la législation ou la réglementation. Ces obligations et responsabilités doivent être portées à la connaissance du public et les coûts correspondants doivent être couverts de façon transparente. »*

*Gouvernance des entreprises publiques  
Organisation de coopération et de  
développement économiques, 2005*

pour cette série d'obligations et accuse souvent un retard de plusieurs années sur la nécessité d'assurer le service.

Deux des programmes de politique publique assurés par Postes Canada découlent de la *Loi sur la Société canadienne des postes* : courrier parlementaire et cécogrammes. La Loi prévoit une franchise postale pour le courrier expédié entre les Canadiens et les députés, les membres du Sénat, le gouverneur général, le président du Sénat, celui de la Chambre des communes, le bibliothécaire parlementaire, le commissaire à l'éthique et le responsable de l'éthique au Sénat.

Les députés peuvent aussi expédier sans frais jusqu'à quatre bulletins parlementaires à leurs commettants chaque année. Au-delà des dispositions de la Loi, les députés ont droit à un tarif d'affranchissement beaucoup plus bas qui s'applique à tout envoi publicitaire sans adresse expédié à des destinataires autres que des « chefs de ménage ». La Loi prévoit aussi l'expédition gratuite d'articles admissibles à l'usage des personnes aveugles.

Postes Canada soutient également le programme Aliments-poste géré par le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC). Ce programme a été conçu pour réduire les coûts de transport par avion des aliments périssables et d'autres produits essentiels vers environ 140 collectivités désignées, isolées au nord du pays et qui ne sont pas desservies toute l'année par le transport de surface. Grâce au programme, les expéditeurs bénéficient de tarifs d'affranchissement très modiques pour l'expédition d'articles admissibles vers les destinations admissibles à partir de points d'entrée désignés. Postes Canada est rémunérée selon le principe du recouvrement des coûts et reçoit la différence entre les coûts engagés pour le compte du MAINC pour l'expédition des biens admissibles et l'affranchissement payé par les expéditeurs.

Le Programme d'aide aux publications (PAP) du gouvernement du Canada prévoit des coûts de distribution postale subventionnés pour les publications canadiennes admissibles. Postes Canada participe à hauteur de 15 millions de dollars par année (un tiers de la contribution du ministère du Patrimoine canadien) au financement du PAP. La Société a annoncé en 2006 qu'elle ne pouvait plus subventionner ainsi ce groupe d'expéditeurs de publications. En décembre 2006, le gouvernement a ordonné à Postes Canada de continuer à financer le PAP jusqu'à concurrence de 15 millions de dollars par an jusqu'en mars 2009.

Le tarif des livres de bibliothèque permet le transfert des livres entre bibliothèques publiques et leur transmission aux résidents des régions rurales et isolées à des tarifs d'affranchissement sensiblement réduits. Rien n'oblige officiellement Postes Canada à proposer ces tarifs, mais de fortes pressions publiques l'y poussent depuis longtemps. La Société est appelée à maintenir des tarifs peu élevés et à étendre leur application à d'autres articles que les livres. Les tarifs des livres de bibliothèque sont de beaucoup inférieurs aux tarifs du marché et n'ont pas été majorés depuis janvier 2005. Postes Canada absorbe le coût de ce service; elle ne reçoit aucune sorte de crédit ni d'indemnisation de la part du gouvernement.

Des directives émises récemment par le gouvernement ont changé les obligations de la Société sans accorder de dédommagement pour les coûts engagés. En plus de la directive touchant le PAP, le gouvernement a aussi émis une directive ordonnant à Postes Canada de continuer à assurer la livraison en milieu rural tout en respectant toutes les lois canadiennes liées à la santé et à la sécurité. Nous faisons tout notre possible pour assurer la livraison aux boîtes aux lettres situées en bordure de terrain, conformément à la directive de notre actionnaire, dans un contexte de 40 ordonnances de cessation et d'abstention reçues de Ressources humaines et Développement social Canada (Travail Canada) et de 1 400 plaintes déposées par nos effectifs.

Il a été difficile de parvenir à l'augmentation des niveaux de financement. Dans certains cas (courrier parlementaire et cécogrammes), la compensation consiste en un crédit accordé par le gouvernement; le procédé visant à obtenir une augmentation est très long et échappe au contrôle de Postes Canada. Dans d'autres cas, la Société ne dispose d'aucun recours raisonnable pour recouvrer les tarifs commerciaux des services qu'elle offre. Ce manque de financement crée une pression supplémentaire sur notre situation financière et creuse l'écart entre le coût de nos obligations et les revenus disponibles pour nous en acquitter.

#### Programmes courants liés aux politiques gouvernementales (2007)

Programmes liés aux politiques gouvernementales	Revenus abandonnés estimatifs
Courrier parlementaire et cécogrammes	12 M\$
Tarif des livres de bibliothèque	6 M\$
Programme Aliments-poste	9 M\$
Programme d'aide aux publications	15 M\$



---

## Recommandation n° 2

*Postes Canada est heureuse d'être le fournisseur de tout service postal lié aux programmes de politique publique que l'actionnaire souhaite soutenir.*

*Cependant, les coûts ne devraient pas être financés par les usagers du service postal en général – beaucoup d'associations représentant les gros expéditeurs et les spécialistes du marketing ont plaidé pour ce changement.*

- *Postes Canada devrait être indemnisée aux tarifs du marché et selon des modalités commerciales, en établissant des conventions, en fonction des volumes de courrier réels, avec les ministères fédéraux concernés, pour tout programme de politique publique qu'elle doit mener, notamment le courrier parlementaire, les cécogrammes, le programme Aliments-poste et le tarif des livres de bibliothèque.*
- *Toute nouvelle obligation de service public imposée à Postes Canada devrait être officiellement formulée par écrit aux fins de transparence. Postes Canada devrait être indemnisée pour ces obligations, aux tarifs du marché et selon les modalités commerciales définies dans une convention signée avec le ministère concerné.*

## 2.6 UNE MEILLEURE HARMONISATION DES COMPTOIRS POSTAUX POUR ASSURER UN MEILLEUR SERVICE

Comme nous l'avons déjà mentionné, notre engagement à l'égard du service auprès des Canadiens comporte un vaste accès aux comptoirs postaux de vente au détail. Pour satisfaire à cette obligation, Postes Canada exploite actuellement le plus vaste réseau de vente au détail au pays, qui compte plus de 6 600 bureaux de poste offrant la gamme complète des services. Il existe également plus de 17 000 agents de vente de timbres-poste dans le secteur privé au Canada, y compris de grands détaillants comme Costco, 7-Eleven, London Drugs, Safeway et Couche-Tard/Mac's.

Nous travaillons à devenir un fournisseur de services de choix, dont le réseau de vente au détail :

- propose un service à des emplacements adaptés des quartiers canadiens, où les gens vont faire leurs courses;
- prévoit des heures d'ouverture permettant aux Canadiens d'accéder aux services postaux au moment qui leur convient, par exemple après les heures de travail habituelles;
- propose aux Canadiens l'achat d'une large gamme de produits et services de Postes Canada, dont l'envoi et la réception de colis des régimes intérieur et international, des services de transfert de fonds, le service de changement d'adresse et de nouveaux services électroniques à mesure qu'ils sont mis au point;
- la conduite des activités en anglais et en français, conformément à la *Loi sur les langues officielles*.

---

*L'étendue de notre réseau de bureaux de poste est un avantage concurrentiel évident. Nous voulons être proches des Canadiens, là où ils vivent et travaillent, car cela nous permet de continuer à offrir un service d'excellente qualité.*

Il existe encore des milliers de bureaux de poste de la Société traditionnels à l'échelle du pays. Mais, depuis 1985, Postes Canada peut aussi compter sur le succès d'un réseau de bureaux de poste exploités par des partenaires du secteur privé, tels que Shoppers Drug Mart, Jean Coutu et Sobeys. Les bureaux de poste tenus par des partenaires du secteur privé offrent un service à la clientèle à des points d'accès pratiques dont les heures d'ouverture sont plus commodes que celles de la plupart de nos bureaux de poste traditionnels.

Postes Canada a constaté une amélioration marquée des cotes de satisfaction de la clientèle et du rendement financier. Le réseau de concessionnaires de Postes Canada permet d'assurer un service de façon rentable. Il représente maintenant plus de la moitié des ventes au détail de Postes Canada ayant des frais d'exploitation beaucoup moins élevés.

Il devient de plus en plus difficile pour Postes Canada d'entretenir un réseau de vente au détail axé sur la clientèle et économiquement rentable. En raison de l'évolution démographique et de la migration de la population des collectivités rurales aux centres urbains, beaucoup de nos bureaux de poste se sont avérés mal situés dans leur collectivité. En 1994, le gouvernement a imposé un moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux ou leur conversion en détaillants du secteur privé, déterminés comme ruraux en fonction de critères dépassés.

Les principaux défis concernant le moratoire sont que le terme « rural » n'a jamais été défini et la possibilité d'un service étendu par l'intermédiaire de partenariats entre Postes Canada et des concessionnaires du secteur privé n'a pas été prise en compte.

Cela a empêché l'adaptation du réseau de vente au détail et le développement des options de service dans de nombreuses régions qui ne sont plus considérées comme rurales par la plupart des Canadiens. Bon nombre de ces régions sont maintenant des banlieues de grands centres urbains ou des zones urbaines de taille moyenne à part entière. Mentionnons les exemples suivants : Stittsville (Ontario), Abbotsford (Colombie-Britannique), Moncton (Nouveau-Brunswick) et Lethbridge (Alberta). Un grand nombre de ces emplacements seraient mieux desservis si l'infrastructure, les heures d'ouverture et les services correspondaient davantage à ceux dont disposent les Canadiens dans les villes.

Aujourd'hui, 60 % du réseau de Postes Canada (environ 4 000 bureaux) se situent dans des collectivités non urbaines, tandis que seulement 40 % (environ 2 600 bureaux) se trouvent dans des centres urbains. Environ 80 % des Canadiens vivent en région urbaine.

Les comptoirs postaux de Postes Canada situés en milieu non urbain ne génèrent pas autant de revenus que ceux des centres urbains. En 2007, le total des ventes de l'ensemble des comptoirs postaux urbains de Postes Canada atteignait 810 millions de dollars, soit plus du double par rapport aux 390 millions de dollars de ventes des comptoirs postaux non urbains. Certains bureaux peuvent ne recevoir que cinq clients par jour. La diminution graduelle de l'achalandage et des volumes de ventes rend l'exploitation de plusieurs de ces comptoirs peu rentable.



---

Cependant, Postes Canada est consciente que l'économie d'entreprise ne peut être le seul facteur déterminant pour la mise en place de services postaux dans les collectivités canadiennes. Elle comprend que beaucoup de Canadiens des régions rurales apprécient leur bureau de poste local et le considèrent comme un point d'ancrage dans leur petite collectivité. L'offre de services postaux demeure l'une des pierres angulaires de la politique publique dans le secteur postal. Cela dit, il est peut-être temps de réexaminer les détails du moratoire rural (en vigueur depuis maintenant 14 ans).

Nous sommes toujours engagés à maintenir l'excellence du service partout au Canada. Pour répondre aux besoins changeants des Canadiens en matière de service, suivant l'évolution de la démographie et du marché à l'échelle du pays, la Société devrait pouvoir modifier et rajuster son réseau postal de vente au détail de façon efficace au besoin.

---

### **Recommandation n° 3**

*Postes Canada respecte le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux, tout en étant consciente que les Canadiens des régions rurales sont attachés au bureau de poste de leur collectivité. Elle ne cherche pas l'annulation du moratoire. La liste existante des bureaux concernés par le moratoire devrait être modifiée pour prendre en compte le changement démographique au pays, c'est-à-dire là où la population canadienne choisit maintenant d'habiter. La qualité du service assuré auprès des Canadiens en sera améliorée.*

***Pour pouvoir optimiser et adapter son réseau de vente au détail et ainsi servir au mieux l'ensemble des Canadiens, Postes Canada devrait avoir l'autorisation :***

- ***d'instaurer une norme de service axée sur la proximité similaire à celle d'autres pays :***
  - ***98 % des Canadiens se trouveront dans un rayon de 15 km d'un comptoir postal,***
  - ***85 % des foyers urbains se trouveront dans un rayon de 2,5 km d'un comptoir postal,***
  - ***80 % des foyers ruraux se trouveront dans un rayon de 7,5 km d'un comptoir postal;***
- ***d'adopter la définition des « régions rurales et petites villes » de Statistique Canada (c.-à-d. une population de moins de 10 000 habitants) pour déterminer la configuration du réseau et la norme de service pour la vente au détail;***
- ***de réexaminer périodiquement la liste des bureaux de poste ruraux et d'appliquer cette définition afin de pouvoir apporter des changements qui permettront une amélioration du service auprès des Canadiens;***
- ***de supprimer la distinction entre les types de comptoirs (Société ou concessionnaire) pour toute résolution liée au moratoire, dans la mesure où des services postaux de base sont assurés.***

---

***L'application de pareils paramètres permettra à Postes Canada de mieux servir l'ensemble des Canadiens, notamment ceux qui vivent dans des collectivités rurales et isolées. La Société continuera à n'envisager des changements pour les bureaux de poste ruraux que dans des circonstances exceptionnelles. En cas de problèmes concernant un bureau de poste local dans une collectivité rurale ou urbaine, Postes Canada continuera à consulter les dirigeants communautaires afin de trouver des solutions pratiques.***

---

## 2.7 UNE TRANSFORMATION POSTALE ESSENTIELLE

Comme nous l'avons déjà mentionné, Postes Canada a besoin de réaliser des investissements immédiats et de se transformer. Cela revêt une importance cruciale, à la fois pour que nous puissions bien servir les Canadiens aujourd'hui et pour que nous sachions rester efficaces et concurrentiels à l'avenir.

La plupart des 21 établissements de traitement du courrier de Postes Canada ont plus de 40 ans. Des signes de corrosion ont été repérés à l'établissement de Winnipeg. Quant au matériel de tri des colis de l'installation principale de Toronto, il est si désuet qu'il ne peut plus être pris en charge; il est d'ailleurs difficile de trouver des pièces de rechange.

Au cours des dernières années, Postes Canada a progressé dans la mise à niveau et la modernisation des infrastructures et du matériel de base en matière de technologie de l'information dont dépendent la quasi-totalité des entreprises modernes. Il est essentiel de remplacer le matériel informatique vieillissant qui

n'est plus pris en charge et d'adopter les nouvelles technologies pour que nos employés puissent faire leur travail et communiquer les renseignements, même les plus simples, à nos clients.

Cela dit, une grande partie de notre technologie de l'information demeure très ancienne; de plus, son fonctionnement et son entretien sont coûteux. Certaines de nos applications axées sur la clientèle ont presque dix ans et ne sont pas aussi fonctionnelles et faciles à utiliser que celles offertes par les concurrents. Bien que nous ayons commencé à moderniser notre fonctionnalité en ligne, des investissements supplémentaires très importants sont nécessaires pour atteindre les normes commerciales actuelles. Nos clients nous ont dit qu'ils trouvaient nos systèmes actuels difficiles à utiliser, en comparaison à d'autres solutions.

La technologie soutenant nos procédés doit également être mise à niveau. Les fonctions efficaces de suivi et de repérage sont désormais des « services essentiels » sur les marchés des services postaux et de messagerie; pourtant, Postes Canada n'offre pas cette fonction au même niveau que ses concurrents. La Société a besoin d'un meilleur système de gestion des adresses pour s'assurer qu'elle peut répondre aux exigences des clients du service Marketing direct quant au ciblage de leurs envois sur certains groupes d'adresses. Postes Canada a besoin d'une nouvelle technologie afin de saisir les volumes avec exactitude et en temps réel. Cette technologie nous permettrait également de mieux adapter le nombre d'employés afin de tenir compte des fluctuations saisonnières des volumes. Parallèlement, la disponibilité de l'information quant aux volumes de courrier appuierait la normalisation de nos procédés et la gestion uniforme de l'ensemble de nos installations.

---

Nous ne disposons pas de la plate-forme technologique nécessaire pour proposer à nos clients une offre électronique qui nous aiderait à maintenir nos activités à l'avenir. Postes Canada ne réussira à réduire les coûts et à offrir des services renouvelés et améliorés à la clientèle à long terme que si elle adopte une infrastructure et une technologie modernes. Nos plus gros clients chercheront à intégrer sans difficulté nos systèmes dans les leurs afin d'améliorer les expériences de service qu'ils offrent à leur propre clientèle. En rendant possible cette intégration, Postes Canada aidera les entreprises canadiennes à rehausser leur compétitivité et à améliorer leur efficacité.

Au cours des trois dernières années, nous avons établi et entamé notre plan de Transformation postale. Ce plan comporte l'investissement dans la mise à niveau et le remplacement des bâtiments ainsi que l'achat de nouveau matériel de tri nous permettant de réduire nettement le tri manuel du courrier. Il comprend également la mise en place d'une nouvelle technologie pour appuyer notre matériel de tri et nous aider à mieux gérer nos normes de livraison, l'offre de nouveaux services en ligne à nos clients, ainsi que la gestion et la formation liées au changement du procédé de travail qui accompagnent un important programme d'investissement.

Les délais d'exécution sont très longs pour réaliser un investissement aussi important dans un réseau vaste et complexe. La construction d'une grande installation peut nécessiter au moins deux ans. Il nous a fallu douze mois pour concevoir les spécifications nécessaires pour le nouveau matériel, produire une demande de proposition, évaluer les résultats et prendre une décision. La fabrication et l'installation du matériel peuvent prendre entre 24 et 36 mois. Le délai d'exécution est souvent de quatre ans entre la définition du matériel postal pour le projet et son installation. Nous devons donc absolument poursuivre notre chemin vers la transformation postale.

Si nous investissons dès maintenant, nous pouvons éviter l'interruption du service bien que nous prévoyions un total de 27 000 départs à la retraite et autres à Postes Canada au cours de la prochaine décennie. Les procédés peuvent être modifiés et modernisés afin de nous permettre d'éviter de remplacer un grand nombre de ces employés qui quittent la Société. Si nous n'investissons pas dans le changement, nous devons embaucher un nouvel employé pour remplacer chaque départ à la retraite, ce qui obligera la Société à verser des salaires et des avantages sociaux pendant les 30 années suivantes.

---

Les économies devant découler du Projet de transformation postale représentent quelque 350 millions de dollars par année, une fois le plan achevé en 2014. L'investissement en capital de l'ordre de 1,9 milliard de dollars (d'un programme total d'environ 2,5 milliards de dollars) sera récupéré dans les cinq années suivant l'investissement effectué.

La planification, l'exécution et la mise en œuvre d'un programme d'une telle importance est un défi pour toute organisation ayant une ampleur et une portée telles que la nôtre. Cependant, si nous ne réalisons pas cet investissement, des défis et des risques encore plus importants se poseront du point de vue du service, des finances, de la santé et de la sécurité.

## Risques liés au service

### Capacité d'exécution actuelle

Plus nous tardons à remplacer notre infrastructure actuelle, plus il sera difficile et coûteux d'atteindre les normes de service auxquelles nous nous sommes engagés. L'augmentation du nombre de pannes de matériel dues au vieillissement de l'infrastructure nécessitera vraisemblablement un nombre plus important de solutions improvisées (p. ex. solutions de rechange, modes de transport plus coûteux afin de se remettre d'un manque à gagner attribuable au matériel ou à la productivité).

Compte tenu de ces défis, il sera de plus en plus difficile de faire en sorte que les carences de service ne soient pas perceptibles pour la clientèle. Ces défaillances du service ont une incidence importante : les pannes de matériel peuvent être difficiles à détecter et les réparations peuvent nécessiter beaucoup de temps. Sur une période de un an se terminant en mai 2008, on a signalé en moyenne tous les cinq jours un incident sur le matériel ayant entraîné une interruption des opérations.

L'âge de notre matériel fait qu'il est de plus en plus difficile de trouver les pièces détachées nécessaires pour effectuer les réparations. Dans certains cas, les fournisseurs ne prennent plus en charge la technologie; de plus, les taux d'attrition prévus de notre personnel de maintenance sont élevés. Il sera donc de plus en plus difficile de trouver des experts pour entretenir le matériel existant.

Nous sommes dans l'obligation de livrer le courrier à chaque adresse au Canada. Le nombre important de particuliers et d'entreprises qui déménagent chaque année rend ce défi encore plus difficile à relever. La loi n'oblige pas nos clients, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises, à nous tenir au courant de leur situation géographique. Les erreurs de livraison dues à des erreurs de changement d'adresse sont coûteuses et problématiques à la fois pour les expéditeurs et les destinataires. Notre système de distribution a besoin d'une mise à jour et d'un soutien technologique pour mieux gérer les adresses.

---

Nous faisons également face à un autre risque en raison du grand nombre de départs à la retraite prévu au cours de la prochaine décennie (tel qu'il a été mentionné précédemment). Dans la configuration opérationnelle actuelle, la plupart des connaissances relatives au traitement et à la distribution du courrier est détenue par les employés et ne se trouve pas dans une base centrale d'entreposage des connaissances. Lorsque ces employés partiront à la retraite, ces connaissances seront perdues et le service ainsi que la productivité s'en trouveront vraisemblablement affectés. La transformation postale aborde ce risque en augmentant de manière importante le niveau de normalisation dans l'ensemble du réseau. Ce projet comprend la mise en place de systèmes permettant de saisir les données relatives à l'adresse et au trajet. Nous ne pouvons pas réussir à normaliser les opérations sans cet investissement dans la technologie et l'automatisation.

### Rester pertinent à l'avenir

Selon un examen des conditions du marché au Canada et ailleurs, les volumes de lettres traditionnels devraient diminuer. C'est pourquoi les produits concurrentiels deviendront encore plus importants pour nous à l'avenir. Nous devons améliorer la valeur et l'efficacité des produits existants et nous devons également créer de nouveaux produits si nous entendons demeurer viables à long terme.

Le risque stratégique que Postes Canada ne soit pas capable de maintenir et d'améliorer son service augmentera si les investissements liés au Projet de transformation postale ne sont pas réalisés maintenant. Ce risque proviendra de divers aspects, y compris la possibilité de carences de service (décrites plus haut), l'incapacité croissante de notre réseau à traiter efficacement des volumes de colis et d'envois de publipostage sans adresse à la hausse, ainsi que l'absence d'offres novatrices de produits et de services nous permettant de rester pertinents auprès de notre clientèle. Les améliorations mineures et les solutions de rechange sont devenues inadaptées et peu économiques. Une transformation importante est nécessaire pour apporter à nos clients ce qu'ils recherchent et ce que de nombreux concurrents leur offrent déjà. La plate-forme technologique prévue dans le cadre du Projet de transformation postale apportera une meilleure visibilité et de nouvelles applications qui rendraient possibles des services postaux à canaux multiples.

### Risque financier

Les dépenses en capital exerceront toujours de fortes pressions sur les gains. Cependant, il est extrêmement risqué de reporter la régénération du capital dans une entreprise d'infrastructure. Nous l'avons déjà trop reportée. Notre plan propose la seule occasion que nous avons d'éliminer l'écart de productivité entre Postes Canada et ses concurrents. La transformation postale devrait protéger le service grâce à une amélioration des résultats par rapport aux gains, à une réduction des coûts et à une amélioration de la productivité.

---

## Risques pour la santé et la sécurité

Les risques pour la santé et la sécurité en lien avec la désuétude des établissements et du matériel sont variés. Postes Canada utilise encore beaucoup les chariots élévateurs et les conteneurs de base, qui sont faits pour le transport plutôt que pour le tri. Près de 40 % des blessures dont sont victimes les employés des établissements de Postes Canada sont liées à la manutention manuelle du matériel à proximité de ces conteneurs et de ces chariots élévateurs. Les incidents suivants ont notamment été signalés :

- En novembre 2007, une courroie du convoyeur de la trieuse de sacs à Toronto s'est rompue et est tombée dans une zone de travail située en dessous. Heureusement, personne n'a été blessé.
- De nombreuses blessures dites « ergonomiques » (à l'épaule et au dos) ont été signalées en rapport avec le traitement manuel (p. ex. le fait de soulever le courrier et les colis pour remplir ou vider des monoteneurs, le déplacement des convoyeurs mobiles), l'incapacité des employés pouvant aller de deux jours à plusieurs mois.

Dans de nombreuses installations postales à l'étranger, les procédés de manutention du matériel sont plus sécuritaires et plus ergonomiques, car ces administrations postales utilisent des conteneurs mieux conçus et des chariots roulants qui permettent de charger et de décharger les véhicules en toute sécurité.

Il est difficile d'évaluer les coûts financiers réels associés à ces risques, de même que le niveau de certitude relativement au moment où pourrait survenir une panne ou un accident grave. Néanmoins, il est clair que la réduction de l'investissement aurait pour effet de ralentir et de gêner les réductions anticipées pour ce qui est du taux d'absentéisme associé aux accidents du travail et du taux d'absentéisme lié aux congés de maladie sans certificat.

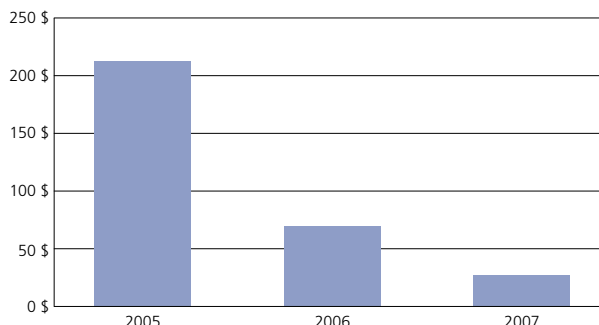
### 3. LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ, CE N'EST PAS SIMPLEMENT ATTEINDRE LE SEUIL DE LA RENTABILITÉ

La *Loi sur la Société canadienne des postes* a établi un double mandat pour Postes Canada en précisant que la Société « a pour mission de créer et exploiter un service postal » ainsi que veiller « à l'autofinancement de son exploitation ». Nous travaillons quotidiennement à respecter ce double mandat.

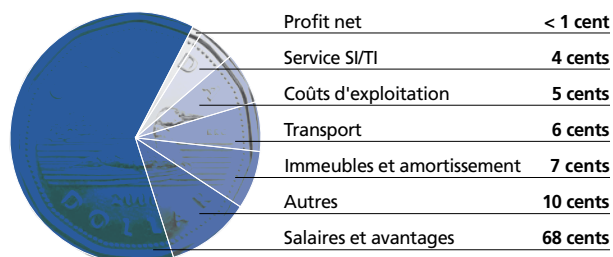
Les circonstances amenées par la décroissance du marché exclusif, les nouveaux arrivés sur le marché, les pressions exercées par la concurrence dans tous nos secteurs et les coûts associés à nos obligations de service public font que la situation financière de Postes Canada n'est pas viable. À moins d'accroître nos revenus, il sera de plus en plus difficile pour nous de respecter l'engagement à l'égard du service que nous avons pris auprès des Canadiens.

À l'heure actuelle, Postes Canada est à peine rentable. Bien que la Société ait enregistré sa treizième année de profitabilité consécutive en 2007, ses revenus ont été moins importants que prévu et sa marge d'exploitation, très mince (1,3 %). La hausse des coûts opérationnels a dépassé la croissance des revenus. Ce n'est que grâce à l'adoption des mesures de maîtrise des coûts les plus rigides qui soient que la Société est parvenue à garder la tête hors de l'eau. Or, nous subissons toujours les contraintes qu'exerce la hausse des coûts associés aux salaires, au transport et aux autres dépenses opérationnelles.

Bénéfice d'exploitation (en millions de dollars) – secteur Postes Canada



Postes Canada conserve moins d'un cent pour chaque dollar généré par la vente (2007)



#### 3.1 UNE DÉFINITION DE L'AUTOSUFFISANCE SUR LE PLAN FINANCIER

Tout comme Postes Canada, certaines entreprises qui exercent leurs activités dans les industries des télécommunications, des messageries, des oléoducs, de la distribution de gaz et des services d'électricité ont des secteurs à la fois réglementés et concurrentiels. Il s'agit également, tout comme Postes Canada, d'entreprises à infrastructure dont les coûts de longue date sont élevés et qui se sentent obligées de s'adapter aux nouvelles réalités,

---

découlant notamment de changements de nature technologique, des transformations du marché et de concurrents jouissant d'une plus grande flexibilité. Nous avons beaucoup à gagner en puisant dans l'expérience de ces industries.

La direction, les investisseurs, les organismes de réglementation et les agences de notation ont façonné ces entreprises. Ils nous offrent une définition réfléchie et éprouvée sur le marché de l'autosuffisance sur le plan financier. Cette définition nous prouve à quel point Postes Canada n'est pas à la hauteur.

Bien que la prestation de services aux Canadiens soit de toute première importance, sans autosuffisance sur le plan financier, il nous est impossible de réaliser nos objectifs en matière de service. Ce fait est souvent négligé par certaines parties intéressées dont certains clients, notre actionnaire et certains de nos syndicats.

Tel qu'il a été susmentionné, par autosuffisance sur le plan financier, nous entendons :

- la capacité de générer un flux de trésorerie suffisant pour financer des investissements essentiels (tant dans l'infrastructure de la Société que pour assurer des occasions de croissance) et un fonds de roulement, de même que pour verser des dividendes au gouvernement du Canada;
- la capacité d'atteindre et de maintenir un niveau de revenus qui permettra à la Société de générer un rendement de ses capitaux propres sur le plan commercial;
- la capacité de la Société à générer suffisamment de revenus avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement de sorte qu'elle n'ait pas besoin d'une garantie du gouvernement pour générer les fonds essentiels sur le marché des capitaux.

Il est primordial de générer un flux de trésorerie suffisant pour réinvestir continuellement dans l'entreprise.

En s'inspirant de cette définition de l'autosuffisance sur le plan financier, TD Securities Inc. (TDSI), qui a mené une évaluation de l'état financier de Postes Canada, a conclu que la rentabilité de la Société canadienne des postes et sa capacité à exercer ses activités en tant qu'entité financièrement autonome sont compromises.

Pour répondre aux critères d'une entreprise autosuffisante sur le plan financier, il faudrait que Postes Canada puisse générer, en 2008, des profits nettement plus élevés que les 25 millions de dollars actuellement prévus. Compte tenu de la taille de la Société, de sa structure de coûts et du caractère imprévisible des fluctuations économiques, ce niveau de revenu est si mince qu'il est virtuellement impossible de prévoir où nous en serons à la fin de l'exercice.

À l'heure actuelle, les gains prévus ne suffiront pas à financer les investissements nécessaires pour moderniser notre infrastructure. La qualité de notre service s'en trouve compromise.

Nous voilà donc à un tournant décisif. Postes Canada ne pourra atteindre un rendement financier positif à long terme que si elle est en mesure de moderniser son infrastructure et d'améliorer sa structure de coûts.

À l'heure actuelle, les opérations de Postes Canada ne sont aucunement financées par les contribuables. En fait, environ 85 % des revenus de Postes Canada proviennent des grandes entreprises commerciales qui expédient du courrier, dont les banques, les entreprises de télécommunications et les détaillants. Les 20 premiers clients de Postes Canada en importance sont notamment la Banque Royale du Canada, Rogers Communications et Sears Canada. Amazon, eBay et Dell Canada figurent



parmi les principaux nouveaux clients de la Société. Nous perdrons l'appui de ces clients si nous n'effectuons pas les investissements nécessaires pour composer avec leurs besoins en constante évolution.

### 3.2 NOUS ACCUSONS UN RETARD PAR RAPPORT À D'AUTRES ADMINISTRATIONS POSTALES

Depuis les cinq dernières années, le rendement opérationnel de la Société est considérablement moins élevé que celui d'autres administrations postales importantes. Même en 2005, l'une des années les plus rentables de l'entreprise, la marge d'exploitation de Postes Canada (3,8 %) était inférieure au rendement moyen enregistré par la majeure partie des autres administrations postales et nettement inférieure à celui d'Australia Post ou de TNT (Pays-Bas), qui affichent systématiquement le meilleur rendement de leur catégorie.

#### Rendement financier d'administrations postales 2003–2007

Entreprise	Marge d'exploitation
Australia Post	11–13 %
New Zealand Post	6–14 %
Deutsche Post AG	5–8 %
TNT	6–13 %
Australia Post AG	2–7 %
Posten AB	(1%)–7 %
Postes Canada	2–4 %

La Société tire également de l'arrière par rapport à d'autres administrations postales pour ce qui est de l'innovation, de l'accroissement de la productivité et du renouvellement de l'infrastructure.

#### Investissement dans le service postal et renouvellement du service dans d'autres pays Projets d'envergure au cours de la dernière décennie

Pays	Dépenses (en millions de dollars canadiens)	Calendrier
États-Unis	31 000 \$	1998-2007
France	5 400 \$	2004
Allemagne	5 000 \$	1998
Royaume-Uni	4 600 \$	2007
Norvège	1 600 \$	2004
Suisse	1 200 \$	2002-2003
Pays-Bas	1 000 \$	1998
Australie	600 \$	2000
Autriche	500 \$	2000
Danemark	400 \$	2005-2006

\* Comprend des investissements dans des établissements postaux, des technologies et le matériel de distribution, de tri et de manutention.

Les administrations postales en Europe et aux États-Unis ont fait l'objet d'une importante transformation, et des progrès remarquables ont été réalisés pour ce qui est de l'intégration des systèmes de technologie de l'information aux procédés opérationnels. En Allemagne, par exemple, on a mis en œuvre un tri séquentiel entièrement automatisé pour les lettres, ce qui permet de retrancher 60 minutes par jour sur chaque itinéraire de livraison. Les employés de Postes Canada trient encore le courrier manuellement pour chacune des adresses. D'ailleurs, chaque matin, les facteurs doivent consacrer entre 90 et 120 minutes de leur temps au tri du courrier. Pour Postes Canada, retrancher 60 minutes de travail manuel par jour sur chaque itinéraire de livraison se traduirait par des économies annuelles d'environ 200 millions de dollars.

---

### 3.3 COMBLER NOTRE ÉCART DE FINANCEMENT

Nous estimons que le Projet de transformation postale engendrera des coûts s'élevant à environ 2,5 milliards de dollars dont 1,9 milliard de dollars sont du capital. Nos estimations pourraient encore changer puisque nous sommes sur le point d'achever notre procédé lié aux demandes de propositions. Il nous faut, dès aujourd'hui, planifier en prévision des années à venir et prendre des engagements financiers à long terme. La nature des investissements (construction d'immeubles et importantes acquisitions de machines à l'échelle du réseau) entraîne des délais d'exécution extrêmement longs. Ce type de planification s'avère donc plus que nécessaire.

Dans son rapport à l'intention de Postes Canada, TDSI a conclu que la génération de revenus suffisants pour financer le Projet de transformation postale s'avérera un défi de taille pour la Société canadienne des postes. Cependant, la génération de ces revenus est à la fois nécessaire et réalisable. Selon les estimations actuelles, et sans l'apport des changements recommandés dans la présente soumission, Postes Canada devra emprunter entre un milliard et deux milliards de dollars pour renflouer les sommes générées à l'interne.

Nous pourrions financer davantage nos investissements à l'interne si on nous accordait une certaine flexibilité en matière de gestion. Notre capacité à prévoir le montant qu'il nous faudra emprunter à l'avenir et celui que nous sommes en mesure de générer à l'interne est limitée.

- Tout d'abord, il est difficile de prévoir nos sources de revenus. Tel qu'il a été susmentionné, nos services de base sont menacés et nous sommes limités quant à notre capacité de réagir par la tarification.

- Ensuite, l'instabilité de notre flux de trésorerie est aggravée par nos obligations relatives au financement du fonds de pension.
- Enfin, nos restrictions en matière d'emprunt ne correspondent pas à nos besoins actuels d'investissements.

#### 3.3.1 Garantie de revenus par la tarification

Même si bien des tarifs de Postes Canada ont été déréglementés au fil des ans en raison d'un marché postal de plus en plus concurrentiel, le tarif d'un timbre (ou tarif de base des lettres) est toujours réglementé. La tarification est un outil clé qui permet à toute entreprise de gérer ses sources de revenus et, plus particulièrement, qui permet à Postes Canada de protéger ses services.

L'entreprise a toujours eu l'autorisation de proposer des règlements relatifs aux tarifs. Les règlements stipulés dans la *Loi sur la Société canadienne des postes* ont été modifiés en 2000 de manière à inclure une formule de plafonnement pour le tarif de base des lettres du régime intérieur, à savoir le montant facturé pour expédier une lettre de format standard pesant jusqu'à concurrence de 30 grammes. La formule de plafonnement a limité les augmentations du tarif de base des lettres aux deux tiers du taux d'inflation établi en fonction de l'Indice des prix à la consommation, un outil de Statistique Canada permettant de déterminer, de façon globale, le taux d'inflation (ou coût de la vie). Si l'Indice des prix à la consommation augmentait de 3 %, Postes Canada pouvait augmenter à son tour le tarif des lettres du régime intérieur aux deux tiers de ce montant (soit 2 %). Cette formule ne reflétait pas la réalité de notre structure de coûts.

L'Indice des prix à la consommation a augmenté de 14,5 % depuis 2002, alors que le tarif de base d'un

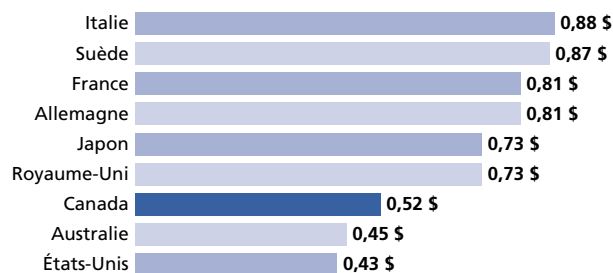


timbre au Canada n'a augmenté que de 8 %, soit de quatre cents. Le rapport de TDSI indique que la formule de plafonnement du tarif de base des lettres aux deux tiers du taux d'inflation nuit à la génération de revenus et empêche la Société canadienne des postes de compenser ses coûts d'exploitation. Si le tarif de base des lettres du régime intérieur avait augmenté en fonction du taux d'inflation intégral depuis 1982, le tarif d'un timbre au Canada aujourd'hui serait de 0,65 \$ et non de 0,52 \$. Ainsi, la Société aurait bénéficié d'un revenu additionnel de 500 millions de dollars depuis la mise en œuvre de la formule de plafonnement du tarif.

Cette formule a permis de garder le tarif de base des lettres du régime intérieur relativement bas comparativement à ceux d'autres pays. Parmi les principaux pays industrialisés, le tarif de base des lettres du régime intérieur offert au Canada est toujours l'un des moins élevés.

### Tarif de base des lettres (\$CAN)

Au 1<sup>er</sup> juin 2008

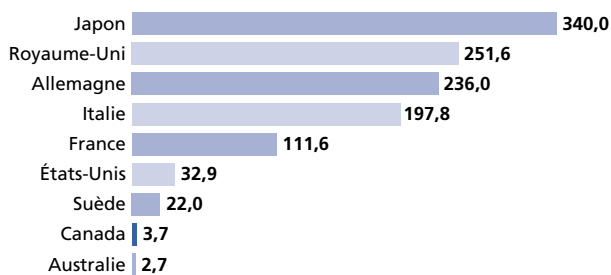


Postes Canada est fière d'être en mesure d'offrir à ses clients des services exceptionnels à des tarifs abordables. Maintenir des tarifs si peu élevés est tout un exploit. La faible densité de la population du Canada et l'importante superficie du pays se traduisent par des coûts de distribution beaucoup plus élevés que ceux d'autres pays

tels que le Japon, l'Allemagne et la France. Pourtant, le tarif des lettres du régime intérieur exigé dans des pays plus petits (p. ex. l'Italie) est presque 70 % plus élevé que celui exigé au Canada.

### Densité de la population

Population par kilomètre carré



Nous continuons à offrir ce bas tarif de lettre même avec une augmentation continue des coûts en matière de main-d'œuvre, de carburant et de transport, de même que d'autres défis administratifs, ont érodé les marges bénéficiaires. À eux seuls, les prix du carburant ont augmenté de plus de 30 % en 2008. Cette augmentation exerce une forte pression sur Postes Canada, qui compte sur le plus important et complexe réseau de transport au pays (plus de 12 000 véhicules) pour assurer, chaque année, le transport et la livraison du courrier sur 170 millions de kilomètres. Les frais de transport annuels pour l'entreprise sont estimés à environ un demi-milliard de dollars.

Bien que la Société s'efforce de maintenir ses tarifs d'affranchissement les plus bas possible, il faut se rendre à l'évidence : les tarifs doivent être rajustés de façon raisonnable et opportune afin de refléter les réalités commerciales changeantes. Nous reconnaissons que, compte tenu de la concurrence à laquelle nous devons faire face dans tous les segments de notre marché, il nous

---

faut user de prudence pour ce qui est des tarifs. Il viendra un moment où nous ne pourrons plus augmenter nos tarifs sans que nos clients doivent se résoudre à faire affaire avec des entreprises concurrentes ou encore à opter pour des produits moins chers. Nous avons les ressources de recherche et le bassin de clients nécessaires pour comprendre ces tendances. La Société comprend qu'il est impossible de réaliser des objectifs financiers uniquement au moyen de mesures tarifaires; des mesures visant à maîtriser et à atténuer les coûts doivent également s'inscrire au plan.

Une concurrence accrue a donné lieu, à toutes fins utiles, à une déréglementation de certains produits et tarifs au Canada. À l'heure actuelle, le marché concurrentiel revêtant la forme de substituts électroniques virtuellement gratuits s'avère un outil efficace pour ce qui est du contrôle des tarifs. La concurrence qui se livre sur le marché, la connaissance que nous avons de nos clients et la compréhension de l'élasticité du marché régissent la stratégie de tarification de Postes Canada. En fait, plusieurs clients commerciaux ont confié qu'ils craignent avant tout de ne pas recevoir un préavis adéquat concernant les changements apportés aux tarifs d'affranchissement.

En juin 2008, Postes Canada a annoncé son intention d'accroître de deux cents le tarif de base des lettres du régime intérieur au cours de chacune des trois prochaines années, soit 2009, 2010 et 2011. Cette majoration tarifaire, en vertu de laquelle le tarif d'un timbre passerait de 0,52 \$ (tarif actuel) à 0,58 \$ (en 2011), s'impose afin d'aider Postes Canada à composer avec la montée fulgurante des prix du carburant et les autres pressions financières, dont celle de l'érosion des volumes de courrier par adresse. Malgré cette majoration tarifaire, il est fort probable qu'en 2011 les Canadiens bénéficieront toujours

de l'un des tarifs de base des lettres du régime intérieur les moins élevés parmi les pays industrialisés.

La tarification est un élément de base sur le plan administratif et opérationnel. En raison de son souci de la clientèle, et grâce à des renseignements sur les marchés et à des données issues de certaines études dont elle dispose, la direction est la mieux placée pour émettre des recommandations au Conseil d'administration au sujet de la tarification.

---

#### **Recommandation n° 4**

***En ce qui concerne la tarification, le Parlement a accordé à Postes Canada des responsabilités en matière de réglementation par l'entremise de la Loi sur la Société canadienne des postes. Ainsi, ce n'est qu'en cas de circonstances exceptionnelles que le gouverneur en conseil sera tenu d'exercer son droit de veto concernant une majoration tarifaire proposée.***

***Ainsi, dans le but de veiller à ce que les majorations tarifaires reflètent plus fidèlement les coûts opérationnels de Postes Canada et de contribuer la viabilité du service postal, il est recommandé :***

- ***conformément au règlement publié dans la Gazette du Canada par Postes Canada en juin 2008, que la formule de plafonnement des tarifs actuelle ne soit plus utilisée à titre de méthode d'établissement des tarifs de base pour les lettres du régime intérieur;***
- ***en vertu du procédé de réglementation établi dans la Loi sur la Société canadienne des postes, que le Conseil d'administration de Postes Canada, sur recommandation de la direction, ait le droit d'établir des tarifs pour tous les produits***

---

***réglementés, à condition de donner un préavis raisonnable aux clients;***

- ***que le gouvernement du Canada ait toujours le droit de refuser une majoration tarifaire, mais qu'il n'exerce ce droit qu'en cas de circonstances exceptionnelles.***
- 

### 3.3.2 Utilisation plus efficace des fonds disponibles – Problème du calcul de la solvabilité de la caisse de retraite

Postes Canada dispose de la plus importante caisse de retraite de l'ensemble des sociétés d'État au pays, une caisse dont les actifs s'élèvent à 15 milliards de dollars, dépassant ainsi la valeur des caisses de retraite d'Ontario Hydro et d'Hydro-Québec. En effet, la caisse de retraite de Postes Canada est l'une des plus importantes à l'échelle nationale. On prévoit d'ailleurs que son actif doublera d'ici 2017 pour atteindre les 30 milliards de dollars. Depuis sa création, la caisse a atteint les objectifs fixés en matière d'investissement et a continuellement généré un rendement supérieur à la caisse de retraite médiane des autres régimes de retraite. Elle est entièrement provisionnée sur le plan de la permanence. Cependant, en raison de la structure et de l'envergure du régime de retraite de Postes Canada, la volatilité du rendement et les tarifs réduits ont occasionné des fluctuations importantes pour ce qui est des dépenses et des cotisations obligatoires à la caisse.

Le régime de retraite de Postes Canada est réglementé en vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*. Cette loi s'applique à toutes les entités se trouvant dans le champ de compétence du

Parlement ainsi qu'à toute entreprise s'adonnant principalement à des activités interprovinciales (p. ex. service d'expédition, chemin de fer, transporteur aérien et entreprise de télécommunications ou de télédiffusion).

La caisse de retraite est assujettie à différentes évaluations actuarielles pour diverses raisons, notamment en vue de déterminer le financement nécessaire ainsi que les dépenses à consigner sur le plan de la permanence et de la solvabilité. Avec son excédent actuel de 10 %, la caisse de retraite de Postes Canada est plus qu'entièrement provisionnée sur le plan de la permanence, ce qui indique que, à long terme, les avoirs de retraite sont supérieurs aux obligations futures devant être versées aux pensionnés.

Néanmoins, la règle liée au calcul de la solvabilité pose problème pour Postes Canada dans la mesure où elle s'accompagne de coûts importants et imprévisibles, s'appropriant ainsi de fonds qui pourraient servir à assurer l'exploitation de l'entreprise ou à financer des investissements impératifs. L'évaluation actuarielle sur le plan de la solvabilité détermine si Postes Canada détient suffisamment de fonds pour faire l'acquisition de rentes en vue de compenser ses éléments de passif actuels de la caisse, au cas où la Société devait être liquidée. Puisque Postes Canada ne peut être liquidée hormis par un acte du Parlement, il est peu probable qu'une telle situation ne survienne. Le calcul de la solvabilité de la caisse de retraite est donc purement théorique. On pourrait même affirmer qu'il est inutile et risque de nuire à la bonne gestion du flux de trésorerie de la Société.

Le calcul de la solvabilité est fondé sur les conditions actuelles du marché et des taux d'intérêt pouvant fluctuer de manière substantielle. Par exemple, même un changement de 0,1 % apporté à un taux d'intérêt peut avoir comme résultat un écart de plus de 230 millions de

---

dollars au niveau de l'évaluation de la solvabilité. En mars 2008, au terme d'un calcul de la solvabilité effectué sur une période de deux jours, nous avons relevé une fluctuation de 200 millions de dollars.

Lorsqu'il faut procéder à une évaluation de solvabilité et que la caisse de retraite affiche un déficit de solvabilité, la Société doit commencer à injecter des fonds dans la caisse, même au cours de périodes où celle-ci est entièrement provisionnée sur le plan de la permanence.

Par conséquent, la Société se trouve dans l'obligation d'accorder la priorité à des éléments théoriques rattachés à la caisse plutôt qu'à ses exigences opérationnelles actuelles. Cette règle a pour effet d'affecter à d'autres fins des fonds indispensables qui auraient pu servir à des investissements en capital. Entre 2003 et 2006, Postes Canada a versé en tout 669 millions de dollars en paiements de solvabilité dans la caisse de retraite en vue de respecter cette règle de solvabilité théorique.

Il existe un précédent dans d'autres régions canadiennes, où on a accordé à des organisations dont le statut est similaire à celui de Postes Canada des exemptions liées au financement des déficits de solvabilité d'une caisse de retraite. Le gouvernement de l'Ontario permet aux caisses de retraite d'exclure toute indexation automatique future de leur calcul du passif de solvabilité. En Alberta, les sociétés d'État sont généralement exemptes des calculs effectués dans le cadre de l'évaluation de la solvabilité. Le gouvernement du Québec accorde une exclusion semblable aux municipalités, aux universités et aux commissions de transport. Enfin, la Nouvelle-Écosse observe un règlement qui accorde aux municipalités une exemption leur permettant de financer des déficits de solvabilité si ceux-ci sont inférieurs à 15 % du passif de solvabilité.

---

## Recommandation n° 5

*Dans la mesure où la caisse de retraite de Postes Canada demeure entièrement provisionnée sur le plan de la permanence et dans le but de s'assurer que des fonds sont disponibles pour protéger les services sous forme d'investissements dans l'infrastructure et de nouvelles technologies, il est recommandé :*

- *que les règles de capitalisation du déficit de solvabilité de la caisse de retraite auxquelles Postes Canada doit se soumettre soient modifiées de sorte à accorder une exemption liée au financement des déficits de solvabilité; ou*
- *tant et aussi longtemps que Postes Canada sera détenue majoritairement par le gouvernement du Canada, que ce dernier émette une garantie ou un billet à ordre en vertu duquel, dans l'éventualité peu probable que Postes Canada doive être liquidée (par une loi) et qu'il y ait des déficits de solvabilité, il comblerait tout déficit. Bien qu'une telle démarche ne nécessite aucune sortie de fonds de la part du gouvernement fédéral, elle permettra à Postes Canada de conserver ses fonds et de les affecter à des investissements essentiels.*

*Selon les estimations actuelles, l'exemption par rapport au calcul de la solvabilité pourrait libérer environ 360 millions de dollars.*

---



---

### 3.3.3 Accès aux marchés financiers

Grâce à une certaine souplesse au niveau de la tarification et à la possibilité de réaliser des économies en raison de l'exemption par rapport au calcul de la solvabilité de la caisse de retraite, nous sommes à même de réduire le montant qu'il nous faut emprunter en vue de financer le Projet de transformation postale.

Il demeure tout de même important d'augmenter le montant que Postes Canada peut emprunter sur les marchés financiers. À l'heure actuelle, le montant maximal que Postes Canada est en mesure d'emprunter est de 300 millions de dollars, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Ce montant ne cadre en rien avec nos besoins actuels. En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, il faut un acte du Parlement pour faire augmenter cette limite. Il faut également obtenir l'aval du ministre des Finances quant aux modalités précises régissant les emprunts. Les processus à respecter pour obtenir les approbations nécessaires peuvent être fastidieux et laborieux et viennent miner la capacité de Postes Canada à assumer ses responsabilités. Cette question devrait relever du Conseil d'administration, qui est conscient du rôle de fiduciaire qu'il lui faut assumer. Elle a un lien direct avec la capacité de la Société à respecter son mandat et ses impératifs stratégiques, lesquels sont des aspects essentiels s'inscrivant dans le rôle du Conseil d'administration.

L'accès au capital externe est une étape cruciale permettant à la Société d'effectuer les investissements nécessaires en vue d'assurer la continuité de ses services par la revitalisation de son infrastructure physique, de son matériel et de ses technologies. Cette démarche présente également des avantages accessoires. Elle établit une discipline supplémentaire permettant à la Société de s'assurer qu'elle fait des investissements judicieux,

c'est-à-dire des investissements dont le rendement est le plus élevé possible. Cela nous met sur un pied d'égalité avec nos concurrents. Cette démarche favorise les innovations et l'orientation stratégique nécessaires pour garantir l'excellence sur le plan des services et des opérations. Plus important encore, elle contribue à changer la culture de Postes Canada, une étape cruciale pour que celle-ci puisse devenir l'entreprise concurrentielle et axée sur la clientèle à laquelle elle aspire.

---

#### Recommandation n° 6

*Le Conseil d'administration et la direction de Postes Canada attendent avec impatience l'occasion de décrire au gouvernement les besoins de la Société en matière d'investissement, par l'entremise de nos plans d'entreprise et autres occasions. Une fois que l'actionnaire aura compris nos exigences relatives aux investissements, de même que les multiples approches adoptées en vue de les financer, il est recommandé :*

- *que la limite d'emprunt de Postes Canada soit augmentée à un niveau correspondant aux exigences de la Société en matière de capital. Il faudrait établir une limite adéquate qui tienne compte de la capacité de la Société à générer des fonds à l'interne, y compris par d'autres moyens pouvant découler de cet examen et pouvant libérer des fonds en prévision de ces investissements.*

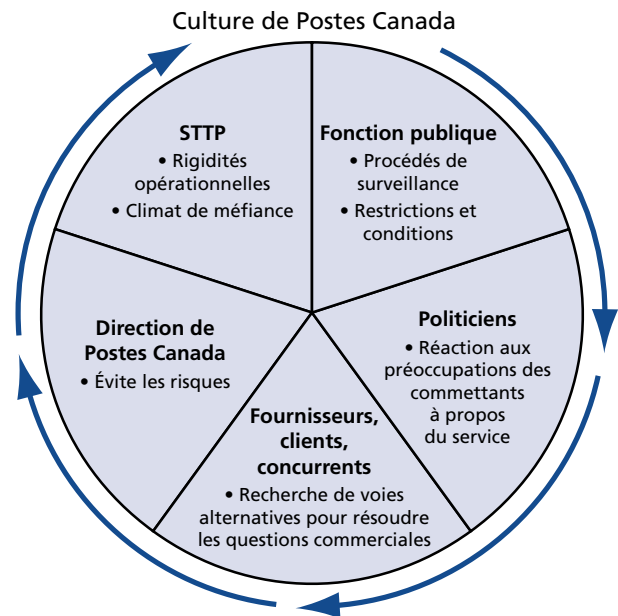
## 4. IL FAUT CHANGER NOTRE CULTURE

Nous sommes résolus à mener à bien le Projet de transformation postale. Les économies et les améliorations au service qui en découleront font de cette initiative un élément inhérent à notre avenir. Or, à lui seul, cet investissement ne suffira pas à garantir notre viabilité à long terme. Pour y parvenir, il faudra changer notre culture.

Au cours des 40 dernières années, la culture de Postes Canada a subi l'influence d'un certain nombre d'éléments internes et externes : syndicats, fonctionnaires fédéraux, représentants politiques, fournisseurs, clients, concurrents et direction de Postes Canada. Il en résulte une formidable entreprise aux nombreuses réalisations et au potentiel important, mais dont l'essor est néanmoins freiné par le fardeau que représentent les rigidités opérationnelles et les procédés de surveillance complexes avec lesquels elle doit composer chaque jour.

Chacun de ces éléments devra changer ou être changé pour que nous puissions instaurer une nouvelle culture qui permette d'assurer notre viabilité future.

Postes Canada doit assumer la responsabilité de ce changement. Nous avons commencé à réaliser des progrès dans ce domaine, en l'occurrence dans le cadre de notre dernière ronde de négociations collectives et grâce à des initiatives axées sur l'engagement des employés. Or, il nous faut à la fois déployer des efforts et obtenir le concours d'intervenants externes pour surmonter les obstacles auxquels nous faisons face. Dans la présente section de cette soumission, nous décrivons les dynamiques culturelles complémentaires en jeu, de même que les mesures requises pour faire place à un changement positif.



### 4.1 LES RIGIDITÉS OPÉRATIONNELLES RENDENT DIFFICILE LA PRESTATION DE SERVICES DE QUALITÉ SUPÉRIEURE

Postes Canada apprécie tous ses employés, qu'il s'agisse du personnel affecté aux établissements, aux postes de facteurs et aux comptoirs postaux à l'échelle du pays ou encore des facteurs, des représentants commerciaux ou des cadres. Nos employés s'assurent personnellement que les articles de courrier sont livrés quotidiennement à quelque 14 millions de points de remise. Notre réussite en tant qu'entreprise responsable sur le plan social, financièrement viable et axée sur la clientèle repose sur nos employés.

---

Toutefois, l'engagement entier et profond des employés à l'égard de la réussite de Postes Canada est affecté par de nombreuses rigidités opérationnelles perpétuées par des conventions collectives complexes et contraignantes ayant été élaborées pendant plus de 40 ans à force de négociations et de procédés d'arbitrage hautement publicisés. La convention collective que nous avons signée avec les employés du secteur des opérations remonte aux jours où nous exploitions principalement nos activités sur un marché exclusif où nous exerçons un monopole. Cette convention ne peut plus assurer notre succès compte tenu des pressions qu'exercent nos concurrents, qui jouissent d'un avantage important et immédiat sur le plan opérationnel en raison de leurs conventions nettement plus flexibles.

Les quatre agents de négociation de la Société, soit le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC), l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)/ Syndicat des employés des postes et communications (SEPC) et l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA), représentent 73 500 employés, (incluant les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée), régis par cinq conventions collectives. Le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), le plus grand syndicat de Postes Canada, représente 56 000 employés, sous forme de deux unités de négociation, les employés responsables du traitement du courrier, de la levée et livraison et de la vente au détail, de même que les factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS) qui assurent la livraison du courrier dans les régions rurales et suburbaines.

La constitution et les politiques du STTP laissent clairement transparaître l'attitude de celui-ci envers la direction, de même que son approche par rapport aux

relations de travail. En effet, la constitution stipule ce qui suit : « Le syndicat veut promouvoir et renforcer au sein du mouvement syndical un front militant et combatif permettant de contrecarrer toute forme de collaboration avec la direction ou avec les gouvernements servant les intérêts des employeurs. [...] Le syndicat rejette totalement les notions du " serrement de la ceinture " et de la " responsabilité partagée " relatives à la crise de notre système actuel. »

La raison d'être du STTP est la création d'emplois. Ainsi, en vue de créer et de protéger le plus grand nombre d'emplois possible, il s'efforce, dans le cadre de toute ronde de négociations collectives, d'exiger l'ajout de dispositions liées à l'augmentation des congés accordés ainsi que de pratiques visant à accroître le nombre d'employés indispensables au sein de nos opérations.

Et il y parvient à merveille. La convention du STTP (qui comprend 553 pages, dont 56 articles et 34 annexes) est l'une des conventions collectives les plus complexes, rigides et contraignantes de toute l'Amérique du Nord. L'article portant sur la résolution de conflits entre des parties compte 25 pages et 106 clauses. Cela ne se voit dans aucune autre convention collective.

La convention du STTP est très centrée sur les intérêts du syndicat. Elle n'a aucune considération pour le client, le service ou la qualité. Elle comporte un bon nombre de restrictions fastidieuses qui vont à l'encontre de l'efficacité. Ces restrictions peuvent gêner à la fois la qualité de notre service et notre capacité à mettre en œuvre des changements; elles façonnent la culture qui règne dans nos installations. Par exemple :

- **Mesures du rendement individuel** – Postes Canada ne peut pas évaluer le travail d'une personne pour déterminer sa productivité. La Société peut uniquement mesurer le travail d'un groupe afin

---

d'obtenir une évaluation objective. Cela rend très difficile la gestion des employés non productifs.

- **Ancienneté** – La dotation des comptoirs de vente au détail s'effectue majoritairement sur ce critère, plutôt que sur celui (plus adapté) de la capacité de la personne à travailler directement avec le public. En outre, les mutations fréquentes chez les employés en raison de mises au choix en fonction de l'ancienneté posent des défis au niveau de la formation et de la promotion du travail d'équipe.
- **Changement technologique** – Postes Canada est tenue de donner un préavis de 120 jours avant la mise en œuvre de tout changement technologique. Tout peut être considéré « changement technologique ». Dans un récent bulletin du STTP, le syndicat déclarait : « L'article 29 de la convention collective de l'unité urbaine renferme les meilleures dispositions contractuelles en matière de changements technologiques en Amérique du Nord, voire même dans le monde entier. Il est important de retenir que les dispositions de la convention collective de l'unité urbaine visent les changements aux méthodes de travail, que ces changements découlent ou non de l'introduction de nouveau matériel. »

Des règles de travail aussi restrictives rendent une amélioration du service à la clientèle ou de la productivité presque impossible pour la Société. Nous enregistrons un important écart de productivité en comparaison des autres intervenants dans notre secteur.

Les employés sont également encouragés à se plaindre et à déposer des griefs sous le moindre motif. Par exemple, le déplacement par un gestionnaire de matériel devant normalement être déplacé par un employé peut être à l'origine d'un grief. Autres exemples : Le fait qu'un

article de courrier tombé de la courroie d'une machine soit ramassé par une personne qui n'est pas censée le faire peut donner lieu à un grief – de même qu'une personne considérée comme travaillant trop vite. Les délégués syndicaux sont payés pour mener des enquêtes et préparer des griefs à déposer au nom des employés.

L'interprétation personnelle des arbitres choisis vient s'ajouter à la complexité technique des règles et des protocoles de la convention collective. Plusieurs décisions arbitrales ont empêché la Société de prendre des mesures disciplinaires justifiées envers un employé dans des cas d'inconduite graves. Ces inconduites comprennent le cas de personnes ayant proféré des menaces à l'intention des clients ou celui d'employés déclarés coupables de vol, que la Société a par la suite été contrainte à réintégrer. De tels résultats compromettent le climat de confiance et de sécurité dont les clients ont besoin pour faire affaire avec Postes Canada.

Le temps et les démarches consacrés au traitement des griefs et aux autres procédés de résolution de plaintes sont lourds. En 2007 seulement, plus de 20 000 griefs ont été déposés. En conséquence, il restait encore plus de 32 000 griefs non réglés à la fin de l'année. En raison du nombre de griefs, il est difficile pour la direction de faire la distinction entre les véritables problèmes et ceux qui sont insignifiants.

Le recours abusif à ce qui était à l'origine un légitime procédé de formulation de plaintes ainsi que la rigidité de notre culture d'exploitation creusent un fossé culturel entre les cadres et bon nombre des employés des opérations qui jouent un rôle inhérent au succès de l'entreprise.

---

## 4.2 LIEN AVEC D'AUTRES QUESTIONS CULTURELLES

Les répercussions de l'approche du STTP dépassent les frontières de l'entreprise.

Le STTP se bat très ouvertement contre tout changement ou éventualité de changement dans la façon dont Postes Canada assure son service; il souhaite que le service postal reste le même qu'il y a 40 ans. Le syndicat a recours à Internet, à des manifestations publiques et à des campagnes épistolaires visant les représentants élus, le ministre responsable de Postes Canada et les municipalités du pays pour lancer des accusations publiques et non fondées alléguant que la Société tenterait de réduire le service ou de fermer des bureaux de poste, dans le seul but de susciter la crainte du public et des représentants élus. En utilisant de telles plates-formes externes, le syndicat suscite un climat de méfiance qui caractérise la relation que nous entretenons avec les Canadiens, les fonctionnaires fédéraux et les politiciens.

De nombreux représentants gouvernementaux provenant de bon nombre de ministères sont habilités à « surveiller » et à « contester » pratiquement toutes les activités entreprises par Postes Canada, qu'il s'agisse des opérations quotidiennes habituelles (p. ex. tarifs, conventions et changements apportés au réseau) ou des questions administratives à plus long terme (p. ex. investissements, fournisseurs et financement). Ils profitent des soupçons que fait naître le syndicat pour se proclamer « défenseur de l'intérêt public ». Or, les questions qu'ils posent et les procédés qu'ils imposent ne font que ralentir la Société et nuire à l'exécution de ses activités habituelles.

Les activités du STTP provoquent également chez les Canadiens des craintes injustifiées quant à l'avenir de leur service postal. Elles leur font douter du dévouement de

Postes Canada quant à son engagement à l'égard du service. Les politiciens, qui représentent les Canadiens, veulent s'assurer que leurs commettants reçoivent un excellent service postal sans perturbation. Toutefois, en raison du climat de méfiance dégagé par le syndicat et la fonction publique, des ministres et des députés se sont mis à penser, au fil des ans, qu'il fallait procéder avec prudence lorsqu'il était question de Postes Canada. En conséquence, le ministre responsable de Postes Canada se retrouve souvent dans la position d'équilibrer la pression d'intervenir et le besoin de respecter le principe de non-intervention avec une société d'État.

Dès que des parties intéressées externes constatent que l'actionnaire est prêt à faire enquête, voire à s'impliquer dans les opérations quotidiennes de la Société, on les incite à utiliser les mêmes moyens pour servir leurs propres intérêts. Les clients font pression pour obtenir des tarifs moins élevés que ceux que Postes Canada veut – ou peut – leur offrir. Les entrepreneurs préconisent un traitement préférentiel hors du cadre de leurs activités commerciales habituelles. Les syndicats exercent des pressions en vue de se procurer des avantages qu'ils n'ont pu obtenir lors de négociations. Comme de telles démarches ont porté fruit par le passé, ils s'y prennent toujours de la même façon pour en arriver à leurs fins.

Toutes ces pressions freinent la capacité de Postes Canada à maintenir le niveau élevé de service que les Canadiens sont en droit d'attendre, puisqu'elles affectent inévitablement la philosophie de gestion de l'entreprise. Elles créent chez la direction une grande réticence quant à la prise de risque, la direction se préoccupant alors de l'« impression » qu'une initiative peut produire dans le secteur public et non sur la meilleure décision à prendre. Elles anéantissent la flexibilité de la Société et sa capacité à réagir efficacement aux changements concurrentiels et technologiques auxquels elle doit faire face.

---

## 4.3 COMMENT FRANCHIR LES OBSTACLES

Il faut traiter les éléments internes comme externes qui affectent notre culture. La Société est prête à régler ces questions et accepte volontiers de le faire. Nous chercherons toujours à atténuer la rigidité opérationnelle de notre convention collective par le procédé de négociation et à améliorer l'engagement des employés.

Or, si nous ne voulons pas retourner 40 ans en arrière, nous avons besoin d'aide. Il nous faut le soutien de notre actionnaire pour apporter un changement manifeste au sein de l'entreprise et rajuster certains procédés et attitudes connexes qui nuisent à notre réussite.

C'est dans cette veine que nous recommandons trois mesures qui, selon nous, sauront changer les éléments culturels substantiels qui affectent notre entreprise :

- créer un environnement propice aux négociations collectives;
- mettre en œuvre un outil d'accélération pour l'engagement des employés;
- donner au Conseil d'administration le pouvoir de mettre en place un changement de culture.

### 4.3.1 Créer l'environnement propice aux négociations collectives

Postes Canada s'engage à entretenir une relation professionnelle et fructueuse avec tous ses syndicats. Compte tenu du nombre d'employés représentés par le STTP, les changements devant être apportés à la convention collective du STTP revêtent une importance capitale. Au cours de la dernière décennie, Postes Canada n'a pas subi de grève de la part de son plus important syndicat et n'a pas imposé de lock-out. Le 3 mai 2007, la Société a signé avec le STTP une convention qui sera en vigueur jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Il s'agissait là d'une importante réalisation. Nous sommes fiers d'avoir été en mesure de négocier l'inclusion de l'adhésion au STTP dans notre Prime de rendement d'équipe (PRE), c'est-à-dire notre « boni » fondé sur les résultats opérationnels clés. Avant cette ronde de négociations, le STTP s'était toujours opposé à la participation de ses membres à un tel plan. Cette étape importante a su attirer l'attention des employés sur l'importance du service, de la valeur pour la clientèle, de l'engagement et des objectifs financiers de la Société, de même que sur le rôle que joue l'effectif dans l'atteinte de ces objectifs. Tous ces éléments sont pris en compte pour déterminer si une prime doit être versée ou non.

Notre plan de transformation a pour but de saisir, dans une certaine mesure, une occasion unique au cours des prochaines années en vue de réduire notre effectif et de diminuer les coûts liés à la main-d'œuvre grâce à l'attrition, aux retraites et à l'amélioration de la technologie, et ce, sans que quiconque perde son emploi. Cependant, outre le Projet de transformation postale, nous devons chercher à apporter d'autres changements à nos procédés d'exploitation, qui sont actuellement limités par notre convention collective.

Un changement permanent à Postes Canada n'est possible que si nous sommes en mesure de moderniser nos conventions collectives et d'établir un parallèle entre celles-ci et les besoins des clients et du marché. L'Institut C.D. Howe en est arrivé à une conclusion similaire dans son rapport de 2007, dans lequel il a indiqué que *l'adoption de politiques qui répondent aux préoccupations du syndicat (et non à ceux des employés) concernant le maintien des niveaux d'emploi et de salaires traditionnels risquerait de nuire sérieusement aux tentatives de réforme au niveau des avantages.*

Au cours des dernières années, des administrations postales à l'étranger ont également entrepris des réformes pour ce qui est de leurs conventions collectives. L'une des réformes du travail entreprises au niveau du système postal en Australie a donné lieu à une augmentation des salaires, laquelle est directement liée à la modernisation et aux objectifs établis en matière de productivité. Cette approche s'est soldée par une hausse de 20 % du taux de productivité de la main-d'œuvre au cours des cinq dernières années. De plus, dans le cadre de ses initiatives de modernisation, Australia Post a réduit son effectif à temps plein au profit d'employés contractuels et à temps partiel. Aujourd'hui, les coûts de main-d'œuvre de cette administration postale, en termes de pourcentage de la totalité de ses revenus, sont de 46 %, comparativement à 63,8 % pour Postes Canada. Des réformes de travail semblables ont été entreprises en Autriche, en Suède et en Allemagne.

### Accroissement de la productivité Réforme de travail dans le secteur postal dans d'autres pays

Entreprise	Réforme en lien avec le travail
Australia Post	Recours accru à la main-d'œuvre contractuelle et à temps partiel
Royal Mail	Instauration de pratiques de travail flexible pour assurer le remplacement du personnel absent et du partage des tâches; automatisation accrue
Austria Post AG	Recours à un important effectif à temps partiel (40 %)
Deutsche Post AG	Réduction des pauses rémunérées; normalisation des emplois de distribution, permettant ainsi un plus grand recours à l'effectif de distribution à temps partiel
Post Danmark A/S	Recours aux équipes de distribution; automatisation de la mise en séquence des itinéraires
TNT	Normalisation des emplois de distribution, permettant ainsi un plus grand recours à l'effectif de distribution à temps partiel

Or, la mise en œuvre de changements relatifs à la main-d'œuvre n'est pas tâche facile. Nous voulons respecter les dispositions portant sur la sécurité d'emploi de nos employés, mais il nous faut également obtenir leur engagement en vue d'améliorer les niveaux de productivité de Postes Canada. Une autre ronde de négociation collective normale ne permettra pas à cette convention collective de devenir concurrentielle. De nouvelles approches sont nécessaires afin de créer un environnement propice à ce genre de changements. Comme dans les autres pays, l'appui du gouvernement sera essentiel à toute réforme du travail entreprise au sein de Postes Canada.

---

## Recommandation n° 7

*Il est recommandé que le gouvernement du Canada entreprenne les actions suivantes :*

- *Afin de commencer à éliminer les rigidités opérationnelles qui limitent Postes Canada, qu'on nomme une tierce partie qui soit chargée d'examiner la convention collective du STTP en vue de déterminer les changements nécessaires qui permettront à la Société de devenir plus compétitive. La transparence est un outil important pour changer notre culture. C'est pourquoi ce rapport doit être rendu public afin que l'écart entre ce que permet la convention et ce qui s'avère nécessaire pour réussir à l'avenir soit un élément important à prendre en compte pour la ronde de négociations collectives à venir.*
  - *Que le gouvernement démontre publiquement l'appui qu'il donne au changement pendant la période qui précédera la prochaine ronde de négociations. Il pourrait être utile d'examiner les modèles qui ont réussi à supprimer les rigidités opérationnelles dans d'autres secteurs ou dans des administrations postales. Il sera également essentiel que le gouvernement renforce le message que la prochaine ronde de négociations devra favoriser le maintien d'un excellent service postal mais également assurer l'autosuffisance financière à long terme.*
- 

### 4.3.2 Un outil d'accélération pour l'engagement des employés

L'identification des employés aux valeurs, à la vision et aux objectifs de Postes Canada est inhérente au succès de l'entreprise. L'engagement des employés peut jouer un rôle très important dans le changement de la culture d'une entreprise. L'appui et le maintien d'un tel engagement sont une responsabilité collective devant être assumée à fois par l'entreprise et ses employés.

Postes Canada est fière d'être en mesure de maintenir des salaires et des avantages concurrentiels depuis des décennies. Les employés de Postes Canada ont accès à un régime de soins de santé exhaustif, à un régime de soins dentaires diversifié (comprenant notamment des services d'orthodontie), à un vaste régime de soins de la vue et de l'ouïe, à deux options de planification de la retraite ainsi qu'à des régimes d'assurance-vie et d'assurance-invalidité. Les régimes d'avantages sociaux de Postes Canada se classent parmi les régimes les plus généreux au pays.

Dans l'ensemble, les salaires et les avantages sociaux des employés sont à l'origine de près de 70 % des coûts engagés par Postes Canada. Il est actuellement difficile pour la Société de trouver les fonds nécessaires pour conserver de tels avantages sociaux en raison des rigidités opérationnelles qui gênent l'apport des changements nécessaires qui lui permettraient de retourner à un état financier viable. La meilleure façon de protéger les emplois, les salaires et les avantages sociaux des employés est d'assurer le succès de Postes Canada.

Le partage d'information et l'ouverture à la discussion permettront de modifier graduellement les attitudes sur lesquelles se fonde notre culture à l'interne. Pour cette raison, nos plans sont axés sur l'engagement des



---

employés. Notre objectif est d'être un des employeurs de choix au Canada, un employeur capable d'attirer et de retenir en poste des employés motivés et talentueux travaillant dans un grand éventail de domaines. La Société a pris quelques mesures pour améliorer les niveaux d'engagement, notamment :

- Créer une prime de rendement d'équipe versée chaque année dans la mesure où Postes Canada atteint les objectifs d'entreprise définis, tels que le service, la valeur pour la clientèle, l'engagement et les mesures financières.
- Ouvrir le dialogue avec les employés à tous les niveaux; faire sortir les cadres de leurs bureaux et les faire venir dans les aires de travail.
- Mettre l'accent sur une culture d'amélioration du milieu de travail fondée sur les principes d'équité et de respect.
- Mettre l'accent sur la santé et la sécurité en milieu de travail afin de réduire le nombre d'accidents.

La mise en place d'un régime d'actionnariat des employés à Postes Canada augmenterait ces efforts, car elle fournirait un outil aidant les employés à se concentrer sur le lien entre leur travail quotidien et les gains de la Société. En vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, les employés peuvent être propriétaires d'au plus 10 % des actions de Postes Canada. Il s'agirait d'actions sans droit de vote qui n'affaibliraient pas le contrôle de propriété du gouvernement.

Un régime d'actions contribue à modifier les attitudes et la culture de travail des employés de première ligne et favorise la productivité. De participant passif, l'employé devient un titulaire engagé, transformant par la même occasion la culture de l'organisation.

*« La participation financière est indispensable parce qu'elle fait pencher la balance en ce qui concerne l'équation liée aux emplois traditionnels. ... Lorsque les employés ont un intérêt financier dans l'entreprise, l'attitude de celle-ci change – il en est de même pour son chiffre d'affaires. ... La participation des employés transforme cette dynamique en ce sens qu'elle donne à tous les employés un intérêt direct et visible dans le succès à long terme de l'entreprise. » (traduction libre)*

*« Equity: Why Employee Ownership is Good for Business »*

*Harvard Business School Press, 2005*

De nombreuses entreprises du secteur privé offrent actuellement des régimes d'actionnariat aux employés comme moyen de rivaliser avec les concurrents. Au Canada, UPS et FedEx offrent des formes de mesures incitatives pour l'actionnariat des employés. Depuis 2001, Courrier Purolator Itée, une filiale de Postes Canada, propose des programmes semblables qui connaissent un succès remarquable. Outre leur rendement économique, de tels programmes appuient l'évolution d'une culture de partenariat entre la direction et les employés.

---

## Recommandation n° 8

*En vue de fournir à Postes Canada les outils nécessaires à l'amélioration de l'engagement des employés et de changer sa culture opérationnelle interne, il est recommandé que le gouvernement du Canada donne son approbation finale au projet de Postes Canada visant l'activation d'un régime d'actionnariat des employés.*

---

### 4.3.3 Donner au Conseil d'administration le pouvoir de mettre en place un changement de culture

Postes Canada est fière d'être l'une des plus importantes sociétés d'État canadiennes appartenant en totalité au gouvernement du Canada. La décision prise par le gouvernement en 1978 de transformer le ministère des Postes était fondée sur le besoin d'améliorer la qualité du service, la capacité de gestion ainsi que les relations du travail au sein du réseau postal canadien. Le modèle de société d'État avait pour but de rendre Postes Canada plus flexible qu'un ministère et de lui permettre d'offrir des services de qualité en étant financièrement autonome.

Or, Postes Canada reste encore soumise à un grand nombre de procédés de surveillance, la plupart étant requis en raison du climat de méfiance signalé précédemment. Non seulement ces procédés limitent la capacité de Postes Canada à livrer une concurrence efficace et à répondre à ses clients en temps opportun, ils servent de plus à renforcer une culture de gestion à l'interne marquée par la peur du risque.

En vertu des exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, Postes Canada doit élaborer et soumettre un plan d'entreprise quinquennal ainsi qu'un budget d'investissement d'un an pour chaque année, aux fins d'approbation par le gouvernement. Elle doit également obtenir une approbation pour certaines opérations commerciales (*opérations restreintes*), telles que la création d'une filiale ou l'acquisition d'actions, mais également pour les emprunts. Les procédés associés à ces approbations sont devenus inutilement longs : l'approbation des plans d'entreprise peut facilement

---

demander plus d'un an, voire 18 mois, soit bien au-delà du début de l'exercice pertinent. Les opérations restreintes peuvent prendre jusqu'à six mois et, dans certains cas, sont approuvées avec tant de conditions que la capacité de Postes Canada à les gérer s'en retrouve limitée.

Ces procédés et politiques limitent également la capacité de Postes Canada à être une entreprise flexible et responsable, tout en favorisant une culture de méfiance et d'inertie pouvant nuire à un avenir qui serait normalement marqué par la réussite.

*« Afin d'être efficace sur un marché hautement concurrentiel et en pleine évolution, la SCP doit disposer d'un mandat clair lui donnant la possibilité de prendre des décisions éclairées, dans des délais suffisamment rapides pour adapter ses projets et ses initiatives à l'évolution des situations. Les retards dans le processus d'approbation et les directives politiques affectant le rendement financier empêchent la SCP d'être concurrentielle, de s'acquitter de son mandat et d'être autonome. » (traduction libre)*

*« Canada Post in the 21st Century »  
Conference Board of Canada, 2007*

Le gouvernement du Canada, l'unique actionnaire, nomme les membres du Conseil d'administration ainsi que le président du Conseil. Ce faisant, il exerce une influence considérable sur l'orientation stratégique de Postes Canada.

Le Conseil est responsable, devant l'actionnaire, de l'exécution des attentes du gouvernement envers la Société. Le président-directeur général doit, à son tour, rendre des comptes au Conseil quant à l'atteinte des objectifs fixés pour l'ensemble des activités de la Société.

Le Conseil d'administration de Postes Canada prend très au sérieux son rôle de représentant de l'actionnaire. Il n'essaie aucunement d'usurper le rôle important que joue l'actionnaire. Le Conseil s'engage à maintenir un dialogue ouvert avec le gouvernement afin de s'assurer qu'il comprend l'orientation et les objectifs qu'il a pour Postes Canada et qu'il peut veiller à ce que ces objectifs soient atteints par la direction.

Le Conseil est responsable de la concrétisation des directives du ministre responsable de Postes Canada. Cependant, la complexité des processus en place et le niveau actuel de la surveillance l'en empêchent. Les rouages bureaucratiques ardues, ajoutés aux problèmes pour lesquels l'expertise réside au niveau de la direction et du Conseil (par exemple la tarification, les acquisitions, les coentreprises, les mesures de réduction des coûts, les modifications des produits, les contrats avec des tiers), ralentissent la Société et, dans certains cas, l'empêchent de profiter des occasions qui se présentent sur le marché. Au fil du temps, ces problèmes ont renforcé une culture de gestion marquée par la peur du risque et nuisent à la réussite de l'entreprise.

Les recommandations que nous proposons ont pour but de discipliner quelques-unes des forces culturelles en jeu. Pour atteindre les objectifs futurs et moderniser le système postal, il est essentiel de clarifier et de renforcer le mandat du Conseil d'administration.

---

Les autres administrations postales ont pris des mesures dans ce sens. En Nouvelle-Zélande et en Australie, c'est le Conseil d'administration de l'administration postale qui nomme le PDG. En Australie, des mesures ont été prises en vue de rendre le Conseil d'administration de l'administration postale plus axé sur les affaires et plus indépendant. Aux Pays-Bas et en Allemagne, le système postal est détenu en grande ou en majeure partie par le public, et les actions de l'administration postale sont cotées en bourse. Les mesures prises à l'étranger, bien qu'elles ne puissent toutes être appliquées au modèle de société d'État, font preuve d'un effort concerté pour créer une distance entre l'exploitation du système postal et les contraintes de l'influence bureaucratique et pour assurer une régie exemplaire. Ces mesures se traduisent par un service supérieur, des résultats financiers améliorés, une plus grande collaboration avec les employés et des coûts inférieurs.

Il existe un ensemble de pratiques largement acceptées du secteur privé qui aident à veiller à ce que les entreprises cotées en bourse soient gérées par des conseils d'administration indépendants dont la principale préoccupation est le déroulement efficace des activités et l'obtention d'un rendement du capital investi destiné aux actionnaires. Ces pratiques comprennent l'élection annuelle des membres du Conseil par les actionnaires, la nomination d'administrateurs indépendants en majorité et l'attribution au Conseil du pouvoir d'embaucher et de licencier le PDG, mais également de fixer ses objectifs et de le rémunérer. Certaines de ces meilleures pratiques du secteur privé peuvent être adoptées dans le cas d'une société d'État à fin commerciale.

---

## Recommandation n° 9

*Afin d'aider à transformer notre culture et de veiller à ce que les désirs de l'actionnaire soient exaucés :*

- *Les membres du Conseil d'administration de Postes Canada devraient être nommés en fonction de leur expérience solide en affaires et en tant que cadre supérieur ou administrateur. Des membres du Conseil hautement qualifiés seront à même de répondre au mieux aux attentes de l'actionnaire. Le comité de nomination du Conseil comprend les compétences et les aptitudes professionnelles dont un administrateur a besoin pour aider à faire progresser l'entreprise. Le comité est en outre en mesure d'exécuter des procédés opportuns et professionnels permettant de recruter des administrateurs de sorte à assurer des compétences complémentaires et la continuité des projets. Ses recommandations devraient donc jouer un rôle prépondérant dans la sélection des membres du Conseil par l'actionnaire.*
- *Le Conseil d'administration est le mieux placé pour représenter l'actionnaire lorsqu'il est question de veiller à ce que le président-directeur général possède les compétences nécessaires et qu'il exécute les plans conformément aux attentes de l'actionnaire en regard de l'entreprise. Par conséquent, le Conseil d'administration devrait nommer le président-directeur général de Postes Canada, établir ses objectifs de rendement et ses critères d'évaluation et déterminer la rémunération qui s'impose.*



- 
- *L'accès en temps opportun aux marchés financiers sera essentiel à l'exécution de notre plan de transformation postale. De plus, le fait d'avoir recours à des prêteurs externes contribuera à imposer une discipline supplémentaire pour l'exécution du plan et servira de contrepoids aux éléments culturels qui pourraient autrement nuire au succès de l'entreprise. Le Conseil d'administration devrait détenir l'autorité nécessaire pour accéder aux marchés financiers, au besoin, en vue de financer les besoins en infrastructure de la Société.*
  - *Nous sommes conscients de la nécessité d'obtenir l'approbation de l'actionnaire pour certaines transactions. Cependant, les processus d'approbation actuels du gouvernement ne tiennent pas compte de nos échéances. De plus, le Conseil est plus à même que les personnes actuellement responsables de ces processus d'approbation de garantir à l'actionnaire que les transactions, notamment les acquisitions et les coentreprises, ont du mérite, qu'elles sont pertinentes et qu'elles sont bien structurées. Par conséquent, une démarche plus pratique serait d'accorder au Conseil la responsabilité d'approuver les transactions en deçà d'une certaine valeur (jusqu'à concurrence de 250 millions de dollars). Le gouverneur en conseil devrait avoir la possibilité d'examiner toute transaction dont la valeur s'élève à plus de 250 millions de dollars et, advenant qu'aucune objection ne soit signalée dans les 60 jours, l'entreprise devrait être libre d'aller de l'avant.*
  - *Le versement de dividendes est un moyen fondamental de faire part à l'actionnaire du rendement du capital investi. Cependant, pour les périodes de faible rentabilité ou d'investissements importants, les dividendes pourraient ne pas être la façon la plus judicieuse d'utiliser les fonds de l'entreprise. À l'heure actuelle, le versement des dividendes se fait à la discrétion du Conseil d'administration. On attend toutefois de Postes Canada qu'elle verse des dividendes annuels quelle que soit sa situation financière, ce qui est ni réaliste ni pratique. Par conséquent, le procédé de versement des dividendes à la discrétion du Conseil d'administration devrait être réitéré.*
  - *Les plans d'entreprise et les budgets sont des documents annuels essentiels à la mise au diapason de la direction et de tous les employés en ce qui a trait aux objectifs de l'entreprise pour une année donnée ou sur plusieurs années. Cette harmonisation est essentielle pour faire participer tous nos employés au succès de l'entreprise et enrayer la culture caractérisée par les rigidités opérationnelles décrite précédemment. Afin de veiller à ce que ces plans soient approuvés en temps opportun, les plans d'entreprise devraient être réputés approuvés 60 jours après leur présentation officielle si aucune autre approbation ou aucun refus n'a été fourni au cours de cette période.*
-

# CONCLUSION

---

Postes Canada accepte volontiers l'examen stratégique puisqu'elle y voit une excellente occasion de réitérer son engagement permanent à l'égard du service qu'elle offre à la population canadienne et de présenter la vision de ce que la Société perçoit comme essentiel pour lui permettre de s'acquitter de cet engagement à titre d'entreprise moderne et efficiente. Comme nous l'avons expliqué dans cette présentation, nous avons comme vision de continuer à offrir aux Canadiens un service de calibre mondial, à demeurer un employeur de choix, à contribuer à la société en tant qu'entreprise responsable sur le plan social et à assurer notre autosuffisance financière. Pour y parvenir, nous devons satisfaire aux besoins changeants de nos clients et réagir aux forces du marché que nous éprouvons.

Malgré la perception du monopole dont bénéficie Postes Canada, une grande partie des revenus qui nous permettent de mener à bien nos opérations proviennent de secteurs où la concurrence est féroce. Nous nous devons de réagir rapidement et d'être innovateurs. Nous n'avons pas été inactifs au cours des dernières années. Nous avons pris des mesures en vue d'améliorer le service que nous offrons, de réduire les coûts que nous engageons et d'améliorer le souci avec lequel nous abordons la clientèle. Nous avons toujours à l'esprit notre obligation, soit d'offrir un service efficient et fiable à chaque Canadien et à chaque entreprise du pays, et ce, en composant avec un réseau de distribution qui ne cesse de s'agrandir, des revenus de chaque point de remise à la baisse et une infrastructure vieillissante et désuète. Il est néanmoins temps d'investir dans notre réseau, notre technologie et nos gammes de produits si nous entendons assurer notre viabilité.

Postes Canada est fière de ses réalisations, mais l'entreprise et chacun de ses 72 500 employés peuvent en faire davantage. Nous devons réinventer la culture de Postes Canada pour faire de notre vision une réalité. Nos efforts, à eux seuls, ne suffiront pas à opérer la transformation nécessaire. Le gouvernement doit agir dès maintenant pour veiller à ce que nous puissions relever les défis auxquels nous sommes confrontés. Sans un changement profond et immédiat, la fiabilité que les Canadiens attendent de nous et la rentabilité qui nous a permis de maintenir les services postaux sont en péril.

Nous avons bon espoir que l'ensemble des recommandations que nous avançons dans cette présentation permettront à Postes Canada de tenir la promesse de service durable qu'elle a donnée à la population canadienne et d'assurer son obligation d'autosuffisance financière pour de longues années à venir.

