



Société canadienne des postes

Rapport d'examen spécial — 2009



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada



This document is also available in English.



Le 26 novembre 2009

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Société canadienne des postes conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 3 décembre 2008. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Conformément à l'article 140 de la LGFP, nous sommes d'avis que ce rapport contient de l'information qui devrait être portée à l'attention du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Par conséquent, après avoir consulté le Conseil d'administration, nous transmettons une copie du rapport au ministre.

Nous serons heureux de répondre à toute question ou commentaire que vous pourrez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 3 décembre 2009.

Nous en profitons pour remercier les membres du Conseil d'administration, la direction ainsi que le personnel de la Société pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Nancy Y. Cheng, FCA
Vérificatrice générale adjointe

Barry J. Lalonde, CA
Associé, KPMG s.r.l.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de la Société canadienne des postes	9
Objectifs d'intérêt public	10
Cadre d'exploitation	11
Objet de l'examen spécial	13
Observations et recommandations	13
Service postal moderne	13
La Société n'a pas trouvé les fonds pour financer son initiative de Transformation postale	13
Gouvernance de la Société	18
Les relations avec l'actionnaire se sont améliorées	18
Le Conseil d'administration applique de bonnes méthodes pour assurer l'indépendance, les connaissances et les compétences dont il a besoin, mais la continuité est menacée	20
Le Conseil reçoit la plupart des renseignements dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités	20
La Société examine les synergies avec ses filiales	22
Planification stratégique, gestion des risques et mesure du rendement	22
Postes Canada coordonne bien la planification de ses activités	23
La Société pourrait améliorer sa planification opérationnelle et la mise en œuvre des projets	24
La Société est en voie de définir une stratégie générale de gestion des risques	25
La Société manque de cibles de rendement à long terme	26
La communication des résultats par rapport aux objectifs d'intérêt public pourrait être améliorée	27
Postes Canada utilise l'information sur le rendement pour assurer la gestion de ses activités	29
Initiative de Transformation postale	30
L'initiative de Transformation postale a été bien planifiée et surveillée	31
Infrastructure	33
Les dépenses en immobilisations sont prioritaires, mais l'information qui appuie les décisions pourrait être incomplète	34
Postes Canada doit améliorer les contrats établis avec ses sociétés apparentées	36
Gestion des ressources humaines	40
La Société a adopté des processus pour s'assurer de disposer d'un nombre suffisant d'employés qualifiés	40
La Société, en général, s'assure que ses employés possèdent les compétences nécessaires	41
La Société améliore progressivement son milieu de travail	42

Gestion des relations avec la clientèle	43
Les méthodes de la Société sont adéquates pour gérer les relations avec la clientèle et établir les prix	44
La Société doit améliorer ses processus de mise au point des produits	45
Conclusion	46
À propos de l'examen spécial	48
Annexe	
Tableau des recommandations	51



Société canadienne des postes

Rapport d'examen spécial — 2009

Points saillants

Objet La Société canadienne des postes est l'une des plus grandes sociétés d'État fédérales au Canada. Forte de ses quelque 60 000 employés à temps plein et à temps partiel qui sont, pour la plupart, syndiqués (ses filiales en emploient quelque 12 000 autres), elle est aussi l'un des principaux employeurs du pays. En 2008, la Société a enregistré des revenus de 6,1 milliards de dollars, ce qui représente 79 % des produits d'exploitation consolidés. Par ailleurs, elle a enregistré un bénéfice avant charge d'impôts de 66 millions de dollars. À titre de société d'État depuis 1981, la Société rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.

La Société canadienne des postes, qui constitue le service postal national du Canada, doit offrir des services selon des normes adaptées aux besoins de la population canadienne et comparables pour des collectivités de même importance. Elle doit aussi financer elle-même ses activités.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Société canadienne des postes en vue de déterminer si, au cours de la période visée par l'examen, ils lui avaient fourni l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées de manière efficace.

Nous avons examiné notamment l'initiative de Transformation postale, la gouvernance, la planification stratégique, la mesure du rendement et les rapports à cet égard ainsi que la gestion des ressources humaines. L'initiative de Transformation postale, qui est évaluée à 3,1 milliards de dollars, vise à remplacer l'équipement postal désuet et à réaménager les processus opérationnels qui ont été mis en place par Postes Canada pour régler le problème urgent du vieillissement de ses infrastructures. Cette initiative est au cœur de la stratégie définie par la Société pour réduire les coûts à long terme, améliorer la sécurité en milieu de travail, accroître la productivité, jeter les bases nécessaires à la mise au point de nouveaux produits et services

et favoriser le développement durable. La Société canadienne des postes a affirmé que sa survie et sa viabilité financière à long terme dépendaient du succès de cette initiative.

Notre examen a porté sur les moyens et les méthodes mis en œuvre entre février 2008 et mai 2009. Nous avons prolongé la période visée par notre examen jusqu'en août 2009 afin d'examiner des événements liés à l'initiative de Transformation postale. Nous n'avons pas examiné les moyens ni les méthodes mis en œuvre par les filiales de la Société (comme Courrier Purolator ltée), car elles ne sont pas des filiales en propriété exclusive de la Société. Elles ne sont donc pas visées par les exigences relatives aux examens spéciaux prévues dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Pertinence

Les Canadiens comptent sur les services fournis par la Société canadienne des postes. Ils s'attendent à ce que leur courrier soit livré avec fiabilité et rapidité à la maison ou dans une boîte postale bien située, à un coût juste et réaliste. Le gouvernement fédéral exige que Postes Canada, en plus d'assurer un service postal universel, fournisse divers services en vue d'atteindre d'autres objectifs d'intérêt public — par exemple, assurer la livraison du courrier en milieu rural et respecter le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux; offrir des services de livraison postale gratuite pour les articles destinés aux aveugles et aux parlementaires; et proposer des tarifs postaux réduits pour les livres de bibliothèques. Même si le gouvernement compense, dans une certaine mesure, la Société pour l'alourdissement des coûts ou la perte de revenus qui découlent de la prestation de ces services, ces obligations limitent la marge de manœuvre dont bénéficie la Société pour réduire ses coûts et respecter ses objectifs commerciaux.

Tout comme les autres grands services postaux de par le monde, la Société canadienne des postes doit régler des problèmes liés au vieillissement de ses infrastructures et de sa main-d'œuvre. Elle doit également faire face à une vive concurrence pour ses marchés traditionnels de la part d'autres services de livraison et du courrier électronique. Dans ces conditions, il est primordial que la Société dispose de moyens et de méthodes bien conçus et efficaces qui lui permettent de relever ces défis et d'assurer sa survie.

Constatations

Notre examen a permis de relever une lacune importante concernant un risque stratégique créé par le sous-financement de l'initiative de Transformation postale.

- La Société n'a pas encore trouvé les fonds dont elle a besoin pour mener à bien son initiative clé de Transformation postale, qui

devrait coûter 3,1 milliards de dollars. Des pressions financières accrues par le ralentissement de l'économie canadienne, notamment celles découlant de la réduction des volumes de courrier et de la possibilité de paiements importants à son régime de retraite, ont empêché la Société de financer elle-même cette initiative jusqu'en 2010, comme cela était prévu au départ. Par conséquent, le calendrier de l'initiative et la période de réalisation des avantages ont été prolongés de beaucoup. Les changements apportés au calendrier de déploiement prévu de la Transformation ont des effets sur presque tous les secteurs de l'organisation, ce qui fait peser un risque sur la viabilité à long terme des activités de la Société et sur la capacité de cette dernière de s'acquitter de son mandat en assurant un service postal universel.

À la suite de notre examen, en juin 2009, la Société canadienne des postes nous a fait savoir que le gouvernement avait bien accueilli sa proposition d'augmenter les tarifs postaux et la limite d'emprunt de la Société. Ces mesures pourraient permettre à la Société de trouver le financement dont elle a besoin pour mettre en œuvre son plan initial. Cependant, au moment de notre examen, il était encore trop tôt pour déterminer les répercussions que ces mesures auraient sur la viabilité financière de la Société et sur sa capacité de s'acquitter de son mandat à long terme.

Par ailleurs, nous avons constaté l'application de pratiques exemplaires dans divers secteurs d'activité.

- La Société dispose de moyens et de méthodes efficaces pour gérer l'initiative de Transformation postale. Le Conseil d'administration participe à la surveillance et à l'approbation des décisions visant la planification et la mise en œuvre de cette initiative. La direction a instauré de bonnes méthodes de gestion des projets en vue de surveiller l'initiative tout au long de sa mise en œuvre.
- Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société dispose de moyens et de méthodes efficaces pour la gestion des ressources humaines. Il s'agit là d'une fonction importante pour cette grande société qui compte près de 60 000 employés.
- Le Conseil d'administration a accès aux ressources dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités au chapitre de l'intendance et de la surveillance de la Société et de ses filiales, et il exerce ces responsabilités.

Nous avons aussi constaté que certains secteurs doivent être améliorés.

- La Société met davantage l'accent sur les cibles et les objectifs financiers que sur les autres éléments de son rendement. Par ailleurs, pour les activités qui ne concernent pas l'initiative de Transformation postale, elle met l'accent sur des cibles annuelles plutôt que sur des perspectives à long terme et sur le respect de l'orientation stratégique. De plus, même si Postes Canada a défini des normes de livraison relativement à son obligation de service universel, elle n'a établi que peu d'indicateurs de rendement pour ses autres objectifs d'intérêt public.
- Lorsqu'elle planifie ses besoins futurs, la Société ne confirme pas les estimations des coûts établies par les sous-traitants chargés de la gestion des installations pour la réparation et l'entretien de ses bâtiments avant de passer des contrats. De même, elle ne gère pas systématiquement ses immobilisations vieillissantes en se fondant sur leur cycle de vie. Par ailleurs, elle prévoit apporter des changements qui lui permettront de recueillir les données nécessaires pour appuyer l'exploitation d'un système de gestion selon le cycle de vie; la direction a besoin de ces systèmes pour gérer les grandes immobilisations qu'elle compte acquérir, au coût de 2,4 milliards de dollars, dans le cadre de son initiative de Transformation postale.
- Les modalités des contrats signés avec les sociétés apparentées pourraient ne pas protéger les intérêts de la Société canadienne des postes.

Réaction de la Société canadienne des postes. La Société accepte les recommandations formulées. Ses réponses aux recommandations sont présentées tout au long du rapport.

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Société canadienne des postes est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ses moyens de contrôle et d'information ainsi que ses méthodes de gestion à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, il existe une assurance raisonnable que les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante. Notre examen a porté sur la période allant de février 2008 à mai 2009, sauf pour ce qui est des événements mentionnés au paragraphe 7, pour lesquels la période a été prolongée jusqu'en août 2009.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens et des méthodes de la Société de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 3 décembre 2008. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens et les méthodes de la Société. Les critères de l'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section **À propos de l'examen spécial** figurant à la fin du présent rapport.

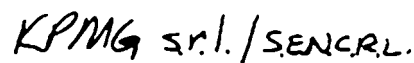
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous avons utilisé les travaux de vérification interne portant sur le programme de Prime de rendement d'équipe de la Société.

7. Nous avons relevé une lacune importante concernant un risque stratégique créé par le sous-financement de l'initiative de Transformation postale. La Société n'a pas encore trouvé les fonds dont elle a besoin pour mener à bien son initiative clé de Transformation postale, qui devrait coûter 3,1 milliards de dollars. Des pressions financières accrues par le ralentissement de l'économie canadienne, notamment celles découlant de la réduction des volumes de courrier et de la possibilité de paiements importants à son régime de retraite, ont empêché la Société de financer elle-même cette initiative jusqu'en 2010, comme cela était prévu au départ. Par conséquent, le calendrier de l'initiative et la période de réalisation des avantages ont été prolongés de beaucoup. Les changements apportés au calendrier de déploiement prévu de la Transformation ont des effets sur presque tous les secteurs de l'organisation, ce qui fait peser un risque sur la viabilité à long terme des activités de la Société et sur la capacité de cette dernière de s'acquitter de son mandat en assurant un service postal universel. À la suite de notre examen, en juin 2009, la Société canadienne des postes nous a fait savoir que le gouvernement avait bien accueilli sa proposition d'augmenter les tarifs postaux et la limite d'emprunt de la Société. Ces mesures pourraient permettre à la Société de trouver le financement dont elle a besoin pour mettre en œuvre son plan initial. Cependant, au moment de notre examen, il était encore trop tôt pour déterminer les répercussions que ces mesures auraient sur la viabilité financière de la Société et sur sa capacité de s'acquitter de son mandat à long terme.

8. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de la Société ne comportaient aucune lacune importante, à l'exception de celle décrite au paragraphe 7.
9. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société ainsi que des renseignements détaillés sur nos observations et nos recommandations.



La vérificatrice générale
du Canada
Sheila Fraser, FCA



KPMG s.r.l.
Comptables agréés,
experts-comptables autorisés

Ottawa, Canada

Le 15 mai 2009, sauf pour le paragraphe 7,
qui est en date du 10 août 2009

Aperçu de la Société canadienne des postes

10. La Société canadienne des postes (Postes Canada ou la Société) exploite le service postal national du Canada. En vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada a pour mission d'assurer un service postal durable, à un prix juste et réaliste, selon des normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada et comparables pour des collectivités de même importance. Cette mission est souvent décrite comme l'obligation de la Société d'assurer un service universel. La Société canadienne des postes est aussi tenue de financer elle-même ses activités. En tant que société d'État figurant à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société ne dépend pas de crédits pour assurer son exploitation. Elle doit donc faire fructifier son avoir et verser des dividendes au gouvernement fédéral. La Société fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités (le ministre des Transports), qui représente le gouvernement fédéral à titre d'actionnaire de la Société. En 2008, un ministre d'État (aux Transports) a été nommé pour aider le ministre à s'acquitter de ses responsabilités, notamment celles visant Postes Canada.

11. La Société canadienne des postes a trois grands secteurs d'activité. Le courrier transactionnel comprend la distribution physique et électronique de factures, d'avis, de relevés de compte, de paiements et d'autres lettres. Le secteur des colis fournit des services d'expédition et de livraison. Enfin, le secteur du marketing direct est constitué des services de Médiaposte avec adresse^{MC} et de Médiaposte sans adresse^{MC}. D'autres unités fonctionnelles fournissent des services de soutien et assument des fonctions administratives; elles s'occupent notamment de l'établissement de stratégies et de la planification, du marketing et des ventes, des ressources humaines, des finances et de l'approvisionnement, des relations avec le gouvernement, des communications, de la responsabilité sociale d'entreprise, de la vérification interne et de l'exploitation du réseau postal. La pièce 1 présente les résultats financiers de la Société au cours des cinq dernières années.

Pièce 1 Résumé des résultats financiers de la Société canadienne des postes (non consolidés)

Principales données financières (en millions de \$)	2008	2007	2006	2005	2004
Produits d'exploitation					
Courrier transactionnel	3 234	3 214	3 207	3 107	3 051
Colis	1 311	1 239	1 195	1 170	1 064
Marketing direct	1 431	1 391	1 298	1 182	1 124
Autres revenus	132	111	131	128	143
Total des produits d'exploitation	6 108	5 955	5 831	5 587	5 382
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	66	78	99	250	197
Actifs	5 096	4 734	4 617	4 387	4 306
Acquisition d'immobilisations	271	238	227	143	195

Source : Rapports annuels de Postes Canada

12. Le Groupe Postes Canada comprend Postes Canada et ses filiales : Courrier Purolator Ltée et le Groupe SCI inc. Le Groupe Postes Canada englobe également Innovaposte, qui est une coentreprise de Postes Canada et de Conseillers en gestion et en informatique CGI inc. Étant donné que les filiales et la coentreprise ne sont pas en propriété exclusive, elles ne sont pas visées par le présent examen spécial.

Objectifs d'intérêt public

13. En plus d'assurer un service postal universel, la Société est tenue de fournir divers services qui correspondent à d'autres objectifs d'intérêt public. C'est ainsi que, aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada assure en franchise postale la transmission du courrier des parlementaires et de certains hauts fonctionnaires, ainsi que d'articles à l'usage des aveugles.

14. En 2006, la Société a reçu deux directives du gouvernement qui l'ont obligée à continuer de subventionner les tarifs pour les publications canadiennes jusqu'en mars 2009 et à reprendre la livraison du courrier dans certaines régions rurales du pays. Ces services ont alourdi les coûts de la Société ou réduit ses revenus.

Dans certains cas, le gouvernement fédéral compense en partie la Société pour les coûts supplémentaires ou la perte de revenus qu'elle doit assumer.

15. La *Loi sur la Société canadienne des postes* précise également que les tarifs postaux doivent être justes et réalistes et permettre d'assurer des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société pour l'exécution de sa mission. En 1998, le gouvernement fédéral a établi un cadre stratégique qui prévoit des cibles pour le rendement de la Société et ses résultats financiers. Le gouvernement a aussi instauré une formule de plafonnement des tarifs pour limiter l'augmentation du tarif de base des lettres.

16. En avril 2008, le ministre des Transports a annoncé que le gouvernement fédéral procéderait à un examen stratégique des objectifs d'intérêt public de Postes Canada, de ses activités commerciales et de la pertinence continue des cibles établies pour ses résultats financiers et son rendement. Un comité consultatif externe a mené cet examen. Il a présenté son rapport, qui s'intitule *Examen stratégique de la Société canadienne des postes*, au ministre d'État aux Transports en décembre 2008. Celui-ci l'a rendu public en avril 2009.

Cadre d'exploitation

17. Baisse du volume d'articles Poste-lettres^{MC}. Comme l'indique Postes Canada dans son rapport annuel de 2008, la demande pour le service Poste-lettres^{MC}, qui est le plus rentable de ses services, baisse depuis 2007. En 2008, le nombre d'articles Poste-lettres^{MC} livrés par Postes Canada a chuté d'environ 1 % par rapport aux niveaux de 2007. Le nombre d'adresses de livraison augmente quant à lui d'environ 200 000 par an (voir la pièce 2). C'est donc dire que les coûts de livraison augmentent alors que le revenu par adresse diminue puisque chaque ménage ou entreprise reçoit et envoie moins de lettres. Postes Canada n'est pas le seul service postal dans cette situation. D'autres services de par le monde font également état d'une diminution de la demande en services postaux. Le United States Postal Service (USPS) a récemment signalé des baisses importantes de ses revenus et de ses volumes. Pour l'exercice terminé le 30 septembre 2008, le USPS a indiqué que ses revenus de courrier avaient baissé de 0,4 % par rapport à l'exercice précédent, mais que le volume de ses opérations avait quant à lui diminué de 4,5 %.

Pièce 2 Le volume de courrier transactionnel de Postes Canada a baissé alors que les services se sont étendus.

Statistiques d'exploitation clés	2008	2007	2006	2005	2004
Volumes de courrier transactionnel (en milliards d'articles)	5,21	5,27	5,32	5,30	5,24
Adresses de livraison (en millions)	14,7	14,5	14,3	14,1	13,8

Source : Rapports annuels de Postes Canada

18. Infrastructure. La Société exploite le plus grand réseau de points de vente au détail au Canada. Ses quelque 6 600 comptoirs postaux sont disséminés dans les régions urbaines, rurales et éloignées. De plus, elle exploite 21 établissements de traitement du courrier et 565 postes de facteurs. La plupart des établissements de traitement du courrier ont plus de 40 ans et certaines pièces d'équipement clés sont vieilles et doivent être remplacées.

19. Employés. La Société canadienne des postes est l'une des plus grandes sociétés d'État fédérales du pays. Forte de ses quelque 60 000 employés, qui sont pour la plupart syndiqués, elle est aussi l'un des principaux employeurs du Canada. Or, les effectifs de Postes Canada vieillissent. Au cours des cinq à dix prochaines années, la Société devra faire face à une érosion importante de son personnel, y compris le départ de professionnels et de gestionnaires clés. Le vieillissement du personnel aggrave également les problèmes de santé et de sécurité au travail dont souffrent les employés, notamment les tensions physiques et les blessures dans les établissements de traitement.

20. Postes Canada assume la responsabilité d'un régime de retraite à prestations déterminées pour ses employés. Le régime de retraite, qui est détenu par des fiducies externes, valait 12 milliards de dollars à la fin de 2008; il s'agit de l'un des régimes de retraite les plus importants du pays. Les employés comme la Société contribuent à ce régime de retraite. En novembre 2008, à la suite du recul des marchés boursiers, la Société a repris le versement des cotisations pour services rendus au régime de retraite. Ces cotisations devraient se chiffrer à 271 millions de dollars en 2009. Postes Canada prévoit que ses cotisations pourraient augmenter de beaucoup d'ici 2010 en raison de paiements spéciaux.

Objet de l'examen spécial

21. Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Société canadienne des postes dans les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique et de la gestion des risques, de la mesure et de la surveillance du rendement ainsi que des rapports à cet égard, de la gestion des ressources humaines, des infrastructures, de la transformation postale et de la gestion des relations avec la clientèle. Notre examen visait à déterminer si la Société a l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.

22. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur l'objectif de la vérification, les principaux moyens et méthodes examinés ainsi que les critères retenus aux fins de l'examen.

Observations et recommandations

Service postal moderne

La Société n'a pas trouvé les fonds pour financer son initiative de Transformation postale

23. Au cours des dernières années, Postes Canada s'est employée à moderniser ses services pour devenir ce qu'elle appelle une « poste moderne ». En 2006, la Société a réorganisé ses activités selon trois grands secteurs :

- le courrier transactionnel;
- les colis;
- le marketing direct.

La Société a recensé trois éléments importants qui allaient lui permettre d'optimiser et de moderniser ses services postaux :

- motiver les employés;
- investir dans les infrastructures;
- prendre de l'expansion.

La Société a mené diverses activités visant à renforcer l'engagement des employés en vue d'améliorer leur satisfaction professionnelle, de les sensibiliser aux problèmes de santé et de sécurité au travail, de réduire l'absentéisme et d'accroître la productivité.

24. L'initiative de Transformation postale s'inscrit au cœur des efforts déployés par Postes Canada pour se moderniser. Cette initiative devrait coûter, selon les estimations, 3,1 milliards de dollars et vise à remplacer les infrastructures vieillissantes de la Société et à transformer ses processus de livraison du courrier. Les coûts estimatifs de cette initiative comprennent des dépenses en immobilisations de 2,4 milliards de dollars et des coûts de transition supplémentaires de 700 millions de dollars au titre notamment de la formation, de la communication et de la gestion des projets.

25. Certaines pièces d'équipement clés sont vieilles et doivent être remplacées. Le vieillissement des infrastructures accroît les risques pour la santé et la sécurité des employés et réduit la capacité de la Société de répondre aux normes de service, de lancer de nouveaux produits et services pour soutenir la concurrence et d'améliorer la productivité. Grâce au financement du renouvellement de ses infrastructures, Postes Canada compte remplacer des bâtiments, de l'équipement et des systèmes obsolètes, en commençant par son établissement de traitement du courrier de Winnipeg, qui nécessite une réfection urgente, selon la Société.

26. L'initiative de Transformation postale est la principale stratégie de la Société pour améliorer sa capacité d'autofinancement grâce à la réduction des coûts à long terme, au renforcement de la sécurité au travail et à l'accroissement de la productivité. Cette initiative s'inscrit également dans la stratégie de Postes Canada visant à améliorer sa compétitivité en instaurant de nouveaux processus et des services de soutien informatique pour les nouveaux produits et services. Postes Canada prévoit que cette initiative l'aidera également à atteindre ses objectifs en matière d'environnement.

27. La Société prévoit que le départ à la retraite prévu de nombreux employés au cours des dix prochaines années pourrait lui permettre de réduire ses coûts. Les nouveaux systèmes devraient accroître de beaucoup la productivité et la Société prévoit qu'elle n'aura pas à remplacer tous les employés qui partiront. Dès le début, la direction a indiqué que si Postes Canada ne réussissait pas à mener à bien l'initiative de Transformation postale, elle pourrait ne pas pouvoir tirer parti des départs prévus. Pareille situation pourrait avoir des effets importants sur la viabilité future de la Société. C'est donc dire que la Société doit mener à bien cette initiative pour être en mesure de gérer ses ressources en tenant dûment compte de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités. La direction communique de l'information au Conseil d'administration sur la modernisation de

la poste depuis 2005, et sur l'initiative de Transformation postale depuis 2006.

28. Postes Canada a informé l'actionnaire — le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire du ministre des Transports — de ses intentions générales, dans le cadre du processus de planification de ses activités. Nous avons constaté que la Société n'avait pas demandé une approbation distincte pour l'initiative de Transformation postale. Même si Postes Canada n'est pas tenue de faire approuver séparément les grandes initiatives, elle doit pouvoir s'autofinancer. La Société a indiqué que cette initiative était vitale pour préserver son autonomie financière. En mai 2009, à la fin de notre période de vérification initiale, la Société n'avait pas obtenu l'approbation des modifications qu'elle avait demandées à son cadre financier en vue de financer cette initiative.

29. La direction et le Conseil d'administration de la Société savaient dès octobre 2006 que le coût estimatif de cette vaste initiative de renouvellement des infrastructures avoisinerait les 3 milliards de dollars. Ils savaient aussi que les bénéfices futurs de la Société ne permettraient peut-être pas de financer les investissements supplémentaires de 300 à 400 millions de dollars par an nécessaires, en plus des niveaux établis par la Société au titre des opérations courantes dans le cadre du processus de planification.

30. Le Conseil a approuvé l'initiative de Transformation postale en septembre 2007. En avril 2008, la situation financière de Postes Canada s'est détériorée alors que l'évolution frappante de la conjoncture économique au Canada a fait baisser les volumes de courrier dans les trois secteurs d'activité de la Société et a fait augmenter les cotisations obligatoires de cette dernière à son régime de retraite. En mai 2008, Postes Canada a retenu les services d'experts-conseils externes pour revoir ses plans de financement de l'initiative de Transformation postale grâce aux fonds disponibles, aux produits de la vente d'actifs et à ses produits d'exploitation. Cet examen a permis de conclure que le gouvernement devrait intervenir ou apporter une aide financière d'une manière ou d'une autre pour financer l'initiative. En septembre 2008, la Société a reconnu publiquement qu'elle avait besoin de l'aide du gouvernement dans le cadre d'un programme de financement pluriannuel et qu'elle devait obtenir l'autorisation d'emprunter au-delà de la limite actuelle fixée à 300 millions de dollars.

31. À la lumière de la situation financière, en juin 2008, le Conseil d'administration a appuyé la décision prise par la direction de modifier

l'initiative de Transformation postale en vue d'instaurer une stratégie par étapes, en se fondant sur une étude de cas révisée assortie d'une analyse globale des coûts estimatifs et des avantages. La direction s'est engagée à ne pas dépenser plus que les moyens de la Société ne le permettaient. La première étape de l'initiative prévoit seulement le remplacement de l'établissement de traitement du courrier de Winnipeg et l'installation de nouvel équipement dans les établissements existants, dans la mesure du possible, ailleurs au pays. La réfection des établissements importants à Toronto, à Montréal et à Vancouver serait menée dans le cadre d'étapes subséquentes, si le financement nécessaire était disponible. En février 2009, la direction estimait que les coûts de la première étape se chiffraient à 750 millions de dollars.

32. L'initiative de Transformation postale devrait permettre — c'est un des avantages importants prévus — de réaliser des économies tout au long du processus de traitement du courrier, car le nouvel équipement automatisé réduira la quantité d'articles de courrier traités à la main. À la fin de la période de vérification initiale, Postes Canada n'avait pas terminé une analyse détaillée des coûts et des avantages de la mise en œuvre par étapes de son initiative. La direction a établi une analyse des avantages que devrait apporter la diminution des effectifs au cours de la première étape. Cependant, la stratégie par étapes pourrait retarder certains avantages prévus et accroître les coûts par rapport au plan original. De plus, en raison d'autres facteurs, il est impératif que la première étape de la mise en œuvre soit terminée d'ici 2010, car Postes Canada aurait ainsi la possibilité de mettre en œuvre des améliorations opérationnelles importantes.

33. Outre d'autres questions, le comité chargé de l'examen stratégique a recommandé que le gouvernement approuve une augmentation du financement de la Société ainsi qu'une amélioration de l'accès aux capitaux pour cette dernière. À la suite de notre examen, en juin 2009, Postes Canada nous a fait savoir que le gouvernement avait bien accueilli sa proposition d'augmenter les tarifs postaux et la limite d'emprunt de la Société. Ces mesures pourraient permettre à la Société de trouver le financement dont elle a besoin pour mettre en œuvre son plan initial. Cependant, au moment de notre examen, il était encore trop tôt pour déterminer les répercussions que ces mesures auraient sur la viabilité financière de la Société et sur sa capacité de s'acquitter de son mandat à long terme.

34. Conclusion sur la modernisation de la poste. Comme nous l'avons déjà indiqué dans notre opinion, nous avons relevé, dans le cadre du présent examen, une lacune importante concernant

un risque stratégique créé par le sous-financement de l'initiative de Transformation postale. La Société n'a pas encore trouvé les fonds dont elle a besoin pour mener à bien son initiative clé de Transformation postale, qui devrait coûter 3,1 milliards de dollars. Des pressions financières accrues par le ralentissement de l'économie canadienne, notamment celles découlant de la réduction des volumes de courrier et de la possibilité de paiements importants à son régime de retraite, ont empêché la Société de financer elle-même cette initiative jusqu'en 2010, comme cela était prévu au départ. Par conséquent, le calendrier de l'initiative et la période de réalisation des avantages ont été prolongés de beaucoup. Les changements apportés au calendrier de déploiement prévu de la Transformation ont des effets sur presque tous les secteurs de l'organisation, ce qui fait peser un risque sur la viabilité à long terme des activités de la Société et sur la capacité de cette dernière de s'acquitter de son mandat en assurant un service postal universel.

35. Recommandation. La Société canadienne des postes devrait faire un suivi auprès du gouvernement pour obtenir le financement supplémentaire qui lui permettrait de mener à bien sa transformation et de devenir une poste moderne. De même, elle devrait actualiser l'analyse détaillée des coûts et des avantages afin de démontrer la faisabilité de l'initiative de Transformation postale et d'indiquer ses retombées, ce qui constituerait une étape importante pour assurer la viabilité financière de la Société et permettre à cette dernière de s'acquitter de son mandat à long terme.

Réponse de la Société. Postes Canada est d'accord avec la recommandation relative au besoin d'assurer le financement qui lui permettrait de terminer sa transformation pour devenir une poste moderne. La Société en a discuté activement avec le gouvernement et a précisé son besoin d'obtenir du soutien du gouvernement pour l'initiative dans son Plan d'entreprise de 2009-2013, de même que dans sa présentation au comité chargé de l'examen stratégique en 2008. Comme l'indique le présent rapport, Postes Canada a récemment reçu une réaction positive quant à l'idée d'une stratégie de tarification pluriannuelle et d'une augmentation de la limite d'emprunt et, en octobre 2009, elle a reçu l'approbation du gouvernement pour ces deux éléments de financement. La Société continuera de collaborer avec le gouvernement en vue d'assurer son autonomie financière, notamment en obtenant une aide pour son initiative de transformation.

De plus, la Société est en voie de terminer une analyse coûts-avantages détaillée pour confirmer les avantages découlant de la mise en œuvre progressive de l'initiative de Transformation postale. Au fur et à mesure que nous menons à bien chaque phase de l'initiative, nous continuerons d'établir

l'ordre de priorité de nos activités en fonction des éléments qui comblent nos besoins opérationnels les plus importants et qui assureront le meilleur rendement du capital investi. Nous continuerons également de présenter au Conseil des plans détaillés, qui reposent sur les renseignements les plus récents, aux fins d'approbation.

Gouvernance de la Société

36. La gouvernance concerne les structures, les moyens et les méthodes adoptés par une organisation pour surveiller son orientation et sa gestion stratégiques en vue de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs. Des méthodes de gouvernance efficaces sont essentielles pour atteindre les objectifs énoncés dans la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui régit les sociétés d'État. Le Conseil d'administration a pour mission d'exercer un rôle de surveillance et d'intendance au sein de la Société. Il se doit de fonctionner de façon efficace pour permettre à la Société de remplir tous les volets de son mandat.

37. Nous avons examiné les principaux moyens et méthodes de Postes Canada dans les secteurs de la nomination des membres du Conseil d'administration, de la surveillance et de l'intendance exercées par le Conseil ainsi que de la conformité de la Société. Nous avons examiné les mécanismes instaurés pour surveiller le régime de retraite et les filiales, ainsi que les méthodes mises en œuvre par le Conseil et la haute direction pour favoriser des relations optimales avec l'actionnaire. Nous nous attendions à ce que Postes Canada possède un cadre de gouvernance efficace relativement au rôle d'intendance du Conseil, notamment en ce qui concerne la nécessité de trouver un juste équilibre entre les objectifs d'intérêt public et les objectifs commerciaux de la Société, d'assurer la gestion des filiales et de respecter les lois et les règlements, en vue d'optimiser son efficacité et de s'acquitter de son mandat. Nous avons aussi examiné l'information fournie aux membres du Conseil, notamment les documents d'orientation remis aux nouveaux administrateurs et les rapports courants et spéciaux transmis avant et pendant les réunions. De plus, nous avons examiné les documents qui décrivent le cadre de gouvernance de la Société ainsi que les comptes rendus de réunions du Conseil et de ses comités.

Les relations avec l'actionnaire se sont améliorées

38. Rôles et responsabilités. Le président du Conseil d'administration s'est employé activement à tisser des liens avec le ministre responsable de Postes Canada. La fréquence des réunions entre le président et le ministre s'est accrue depuis novembre 2008.

Les modalités de communication quotidienne entre Postes Canada et Transports Canada sont bien définies. Nous avons constaté que le point de vue de Postes Canada et celui de Transports Canada et des organismes centraux, comme le Secrétariat du Conseil du Trésor, diffèrent relativement aux rôles et aux responsabilités concernant la communication entre Postes Canada et les autres parties intéressées, l'étendue des pouvoirs du Conseil pour ce qui est d'approuver des initiatives et le processus d'examen du plan d'entreprise. Nous avons constaté que Postes Canada avait plus ou moins bien réussi à faire approuver en temps voulu les initiatives qu'elle avaient présentées au gouvernement. Ainsi, au cours des trois dernières années, il y a eu des retards importants dans l'approbation du plan d'entreprise de la Société, qui n'a été approuvé qu'après le début de la période de planification.

39. Cadre financier. À notre avis, la nécessité pour Postes Canada de financer son initiative de Transformation postale, les défis associés à la gestion de son régime de retraite et les risques qui pèsent sur la capacité de la Société de préserver son autonomie financière exercent des pressions exceptionnelles sur la capacité de la Société de gérer ses relations avec le gouvernement fédéral et de faire modifier son cadre financier. Au début de notre examen, Postes Canada ne possédait pas tous les éléments clés nécessaires pour répondre à ses besoins financiers. Elle n'avait pas la même conception de sa situation financière que le gouvernement fédéral et n'était pas en mesure d'obtenir l'appui du gouvernement pour déterminer la meilleure façon de gérer cette situation.

40. Le Conseil d'administration et la direction collaborent désormais avec le gouvernement fédéral pour répondre aux besoins financiers de la Société et modifier son cadre financier en vue de trouver des solutions à des problèmes persistants et d'assurer la viabilité financière de Postes Canada. La Société a communiqué avec dynamisme et efficacité avec le comité chargé de l'examen stratégique et, depuis la publication du rapport du comité, la direction a rencontré les représentants de l'actionnaire. Postes Canada fait également partie d'un groupe de sociétés réglementées par le gouvernement fédéral qui demandent des modifications aux règles de solvabilité de leurs régimes de retraite. À la fin de nos travaux d'examen, ces discussions se poursuivaient. Outre le renforcement des échanges avec le ministre, les représentants de Postes Canada nous ont indiqué que les rapports à d'autres niveaux du gouvernement fédéral s'étaient aussi améliorés, mais il est trop tôt pour constater les résultats de ces changements.

Le Conseil d'administration applique de bonnes méthodes pour assurer l'indépendance, les connaissances et les compétences dont il a besoin, mais la continuité est menacée

41. Le Conseil d'administration est constitué du président du Conseil, de la présidente-directrice générale et de neuf autres administrateurs externes. À la fin de notre vérification, tous les postes étaient pourvus au sein du Conseil. Cependant, le mandat de deux administrateurs est venu à échéance en 2008 et, à la fin de 2009, le mandat de cinq des neuf membres externes aura expiré. Si cinq nouveaux administrateurs étaient nommés au cours de la même année, le Conseil perdrait les connaissances importantes que les administrateurs actuels possèdent. Le Conseil pourrait également connaître des lacunes dans son profil de compétences. Le Conseil demande désormais d'échelonner les mandats des nouveaux administrateurs afin de réduire le risque lié à un roulement important.

42. Le Conseil a instauré des procédures pour détecter et gérer les conflits d'intérêts. Il prévoit notamment que les membres doivent déclarer tout conflit d'intérêts et se récuser, au besoin, lors de réunions. Chaque année, le Conseil d'administration évalue son propre rendement. En mars 2009, le Conseil a approuvé un profil des administrateurs actualisé, qui comprend une liste des attributs de base, des compétences et de l'expérience que chaque administrateur devrait posséder ainsi que les qualités que le Conseil dans son ensemble devrait réunir. En mai 2009, le Conseil a aussi évalué les connaissances et les compétences des administrateurs en poste par rapport à ce profil. Il n'avait pas encore confirmé les résultats de cette auto-évaluation à la fin de notre vérification. Nous avons constaté que le Conseil faisait également appel à des compétences externes pour compléter, au besoin, ses connaissances — par exemple, pour examiner la proposition de l'initiative de Transformation postale.

Le Conseil reçoit la plupart des renseignements dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités

43. **Information communiquée au Conseil.** Le Conseil d'administration a pris des mesures pour recenser l'information dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités. Il a approuvé les mandats de ses comités et les documents d'orientation qui sont remis aux nouveaux administrateurs. Le Conseil a aussi approuvé les calendriers annuels des réunions des comités qui couvrent les grands secteurs de responsabilité de chaque comité, tels qu'ils sont décrits dans les mandats. Le secrétariat du Conseil envoie des documents d'information avant les réunions, qui comprennent notamment

les points courants pour information et pour prise de décisions. Le secrétariat fait également circuler des mises à jour sur les questions courantes, notamment des rapports d'étape sur l'initiative de Transformation postale, l'examen stratégique et le régime de retraite.

44. En général, le Conseil d'administration reçoit, en temps voulu, de l'information pertinente. Cependant, nous avons constaté qu'il avait reçu de l'information uniquement sur certains aspects des objectifs d'intérêt public de la Société et de la conformité aux exigences législatives et réglementaires. Ainsi, nous avons constaté que le Conseil ne reçoit que des résumés d'information sur la mesure dans laquelle la Société a respecté, dans l'ensemble, les normes de livraison des envois Poste-lettres^{MC} établies dans le Cadre stratégique de 1998. Alors que le Cadre stratégique décrivait des normes distinctes pour la livraison en milieu rural et en milieu urbain, le Conseil, lui, ne reçoit pas de données ventilées par catégorie. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait pas clairement défini ses attentes à l'égard de tous ses objectifs d'intérêt public, comme nous l'indiquons au paragraphe 68.

45. Le Conseil reçoit divers rapports sur les politiques de la Société et sur les exigences législatives et réglementaires qui, dans la plupart des cas, suffisent à lui permettre d'évaluer la conformité de la Société à ces exigences. La direction pourrait améliorer ces rapports en fournissant systématiquement au Conseil l'assurance qu'elle a recensé toutes les exigences applicables et en décrivant la mesure dans laquelle la Société s'est conformée à ces exigences. Nous avons, par exemple, constaté que le rapport de décembre 2008 sur les conflits d'intérêts décrivait la politique visant les employés et les processus connexes appliqués par la direction, mais qu'il ne précisait pas le nombre d'employés qui ne respectaient pas ces exigences.

46. **Intendance et surveillance.** Le Conseil d'administration a établi une structure de comités qui appuie l'exercice de son rôle d'intendance et de surveillance. Nous avons constaté que le Comité des pensions surveille le régime de retraite. Le Comité de vérification invite les vérificateurs internes et externes à assister à toutes ses réunions et discute des plans de vérification, des rapports et des constatations importantes. Le Conseil d'administration, par l'intermédiaire de son Comité des ressources humaines et de la rémunération, surveille le rendement de la présidente-directrice générale et réfléchit à la question de la relève.

47. Au cours de ses journées de réflexion stratégique annuelles ainsi qu'à d'autres occasions, le Conseil communique à la direction l'orientation stratégique de la Société et une orientation pour des

questions précises. Par exemple, en 2008, le Conseil a autorisé la direction à demander une hausse des tarifs postaux pour les lettres afin de produire des revenus pour financer l'initiative de Transformation postale. Le Conseil joue également son rôle d'examineur critique. Ainsi, en 2007, il a demandé à un spécialiste externe d'examiner le plan de transformation postale. Nous avons constaté que les membres du Conseil participent également à des réunions spéciales pour fournir une orientation à la direction sur des questions comme l'initiative de Transformation postale, la gestion du régime de retraite et les contrats importants.

La Société examine les synergies avec ses filiales

48. Information sur les filiales. Les filiales de Postes Canada sont des éléments d'actif importants de la Société. Le Conseil a approuvé un modèle de gouvernance pour encadrer ses rapports avec les filiales. Le modèle précise que le Conseil d'administration de Postes Canada est chargé d'assurer la concordance au sein du groupe de sociétés. Il indique également que les filiales doivent fournir de l'information en temps voulu au Conseil de Postes Canada sur les finances et les risques qui concernent le groupe. Le Comité de vérification du Conseil reçoit régulièrement de l'information financière des filiales. Le Plan d'entreprise, qui est approuvé par le Conseil, contient de l'information sur les filiales. De temps en temps, la haute direction des filiales soumet des problèmes stratégiques au Conseil. Le Conseil tient compte des synergies avec les filiales lorsqu'il doit approuver des changements dans les activités qui pourraient avoir des effets sur les filiales.

49. Conclusion sur la gouvernance. Dans l'ensemble, nous avons constaté que, même si Postes Canada possédait un cadre de gouvernance efficace qui permet au Conseil de jouer son rôle d'intendance en vue d'optimiser l'efficacité de la Société et lui permettre de remplir son mandat, elle pourrait améliorer l'information qu'elle communique au Conseil sur les objectifs d'intérêt public et la conformité aux lois et aux règlements.

Planification stratégique, gestion des risques et mesure du rendement

50. Postes Canada est une organisation vaste et complexe qui mène un grand nombre d'activités. La Société doit disposer de plans stratégiques clairement définis pour coordonner ses activités. Elle a besoin de mécanismes pour l'aider à mettre en œuvre ses plans stratégiques et pour tenir compte des risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

51. Nous avons examiné les moyens et les méthodes qui permettent à Postes Canada de définir son orientation stratégique, de coordonner la planification stratégique et opérationnelle et de gérer les risques. Nous nous attendions à ce que Postes Canada possède des orientations stratégiques clairement définies ainsi que des objectifs et des cibles mesurables et précis pour s'acquitter des différents volets de son mandat : législatif, commercial et d'intérêt public. Comme nous l'avons déjà indiqué, le Conseil et la direction définissent l'orientation stratégique de la Société lors de leurs journées de réflexion annuelles. Nous nous attendions à ce que l'orientation stratégique et les objectifs de Postes Canada tiennent compte des priorités du gouvernement, des risques recensés et de la nécessité de contrôler et de protéger les actifs de la Société et de gérer ses ressources avec économie et efficacité. Nous nous attendions à ce que Postes Canada mette l'accent sur les risques inhérents à sa planification et à ses activités.

52. Nous avons examiné les documents utilisés par Postes Canada pour définir ses plans, y compris les documents transmis au Conseil d'administration pour information ou pour approbation, et les documents qui encadrent les travaux des gestionnaires et des employés.

Postes Canada coordonne bien la planification de ses activités

53. Postes Canada dispose d'un processus bien coordonné pour établir son Plan d'entreprise. Comme nous l'avons déjà indiqué, la direction et le Conseil d'administration définissent l'orientation stratégique pendant les journées de réflexion annuelles. Nous avons constaté que la Société recueille de l'information sur le contexte commercial dans lequel elle évolue en surveillant les rapports des médias, en suivant les événements et les tendances qui touchent d'autres services postaux nationaux, en effectuant des études de marché et en consultant d'autres sources. Dans le cadre de ce processus, la Société établit des projections quinquennales pour ses résultats financiers, y compris pour ceux de ses filiales. Les revenus estimatifs futurs, le volume des envois Poste-lettres^{MC} et le nombre de départs d'employé (départs à la retraite ou autres) sont des éléments importants de ces projections.

54. Postes Canada dispose de bons mécanismes pour définir et communiquer ses priorités annuelles, qui sont fondées sur le Plan d'entreprise approuvé. La Société intègre les grandes priorités annuelles inscrites dans son plan d'entreprise à son tableau de bord — un tableau qui renferme les grandes priorités de la Société et ses cibles de rendement. La direction utilise le tableau de bord pour surveiller

le rendement tout au long de l'année. Postes Canada lie ces priorités à la Prime de rendement d'équipe, qui constitue un programme de primes pour les employés, et aux objectifs de rendement personnel de la présidente-directrice générale. Nous avons constaté que la Société communique de l'information sur la Prime de rendement d'équipe aux employés. Comme nous le précisons au paragraphe 66, les cibles établies pour les priorités sont à court terme.

La Société pourrait améliorer sa planification opérationnelle et la mise en œuvre des projets

55. Coordination des plans stratégiques et opérationnels.

Dans le cadre du processus d'établissement du Plan d'entreprise de Postes Canada, chaque unité fonctionnelle résume ses plans pour les cinq années suivantes. La Société utilise ces projets de plan d'entreprise pour établir son Plan d'entreprise général. Une fois que le Conseil d'administration a approuvé le Plan d'entreprise, les unités fonctionnelles reçoivent les ressources auxquelles elles ont droit et les cadres supérieurs reçoivent des fiches individuelles qui renferment les cibles pour l'année à venir. Chaque unité fonctionnelle prépare ensuite, sous une forme ou une autre, un plan opérationnel ou tactique.

56. Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de processus uniforme pour établir les plans opérationnels qui permettrait de garantir qu'ils renferment les ressources approuvées et des projets détaillés pour appuyer les objectifs prévus dans le Plan d'entreprise pour l'année à venir, et au-delà pour les projets à plus long terme. Même si nous n'avons pas relevé de discordance entre les plans opérationnels et le Plan d'entreprise, la Société ne dispose pas d'un processus pour harmoniser les plans opérationnels de ses unités fonctionnelles avec les objectifs stratégiques décrits dans le Plan d'entreprise. De plus, les plans ne sont pas approuvés à l'extérieur des unités fonctionnelles même. Le principal outil utilisé par Postes Canada pour coordonner les plans de ses diverses unités fonctionnelles est un ensemble de fiches qui sont organisées en cascade au travers des échelons de la direction. La mise en œuvre d'un processus systématique pour établir les plans opérationnels permettrait à la Société d'obtenir une assurance supplémentaire que ces plans sont complets et pourrait améliorer l'efficacité de la planification.

57. Approbation des projets. Postes Canada a instauré un processus très structuré et bien documenté pour planifier et approuver individuellement les projets, grâce au processus Stage-Gate[®]. Ce processus prévoit une série d'étapes d'approbation, appelées portes,

par lesquelles tous les projets doivent passer au fur et à mesure que Postes Canada peaufine et met en œuvre ses plans. Cependant, nous avons constaté que la Société n'exécute pas toujours bien les dernières étapes du processus. Plus particulièrement, elle ne surveille pas ou n'évalue pas bien les avantages de ses projets, même si nous avons relevé quelques exemples récents où la direction a utilisé les évaluations et décidé d'annuler des projets. Le Conseil d'administration et la direction surveillent étroitement la progression de l'initiative de Transformation postale.

58. Conclusion sur la planification stratégique. Dans l'ensemble, nous avons constaté que Postes Canada avait défini une orientation stratégique et établi des objectifs et des cibles précis et mesurables qui lui permettent de remplir son mandat. Le plus souvent, son orientation stratégique et ses objectifs tiennent compte des priorités du gouvernement, des risques recensés et de la nécessité de contrôler et de protéger les actifs de la Société et de gérer ses ressources avec économie et efficacité.

La Société est en voie de définir une stratégie générale de gestion des risques

59. Nous avons constaté que la direction applique des méthodes de gestion des risques. À la demande du Comité de vérification, le groupe Stratégie de Postes Canada est en voie de définir une stratégie rigoureuse de gestion des risques. Cette stratégie prévoit la création d'une liste unique, pour l'ensemble de l'organisation, des principaux risques et le classement de ces risques en fonction d'une évaluation de leur importance et de leur probabilité d'occurrence. Le groupe évalue également ces risques par rapport aux efforts déployés pour les atténuer. Même si le processus présente encore certaines lacunes, le groupe Stratégie s'emploie à préciser les seuils de tolérance à l'égard des risques et à établir des plans d'atténuation pour tous les risques ainsi que des indicateurs en vue de surveiller l'évolution des risques au fil du temps.

60. Divers groupes, notamment l'équipe du projet de Transformation postale et le groupe Vérification interne, évaluent les risques de façons diverses et présentent des rapports à cet égard; le processus Stage-Gate[®], quant à lui, fait appel à une liste de contrôle qui renferme divers facteurs de risque. La direction évalue les risques dans le cadre du processus interne de planification, et les comptes rendus des réunions des comités de la haute direction indiquent que ceux-ci discutent de l'atténuation des risques. La direction pourrait améliorer ces diverses méthodes de gestion des risques en les intégrant

entièrement. Le groupe Stratégie prévoit communiquer sa nouvelle stratégie aux gestionnaires et les former à l'utiliser.

61. Conclusion sur la gestion des risques. Nous avons constaté que Postes Canada met l'accent sur les risques inhérents à la planification et à ses activités.

La Société manque de cibles de rendement à long terme

62. Postes Canada a besoin d'information sur le rendement pour surveiller les progrès qu'elle réalise à l'égard de ses objectifs et de ses priorités stratégiques, et pour gérer ses ressources avec économie, efficacité et efficacie.

63. Nous avons examiné les moyens et les méthodes mis en œuvre par Postes Canada pour mesurer et gérer son rendement, y compris la manière dont elle définit ses indicateurs de rendement, recueille l'information sur le rendement, communique les résultats obtenus et utilise l'information sur le rendement pour prendre des décisions éclairées. Nous nous attendions à ce que la Société ait recensé et mis en œuvre des indicateurs de rendement pour déterminer si elle s'acquitte de son mandat législatif, commercial et d'intérêt public. Nous nous attendions également à ce que la Société produise des rapports qui présentent de l'information complète, exacte, actuelle et équilibrée en vue d'étayer les processus décisionnels et la reddition de comptes.

64. Nous avons examiné les documents utilisés par Postes Canada pour définir les cibles de rendement et faire rapport sur son rendement, notamment les documents transmis au Conseil d'administration pour information et approbation ainsi que les documents utilisés par les gestionnaires et les employés pour guider et évaluer leurs travaux. Nous avons utilisé les travaux du service de vérification interne de Postes Canada sur la Prime de rendement d'équipe, qui est le programme de primes de rendement de la Société.

65. Le tableau de bord de la Société (un tableau regroupant les grandes priorités de la Société et ses cibles de rendement) comprend des mesures et des cibles de rendement précises pour chaque secteur d'activité. Postes Canada met à jour ce tableau de bord tous les mois en utilisant l'information sur le rendement liée aux priorités de la Société. Le tableau de bord comprend également des mesures pour les quatre éléments de la Prime de rendement d'équipe. Nous avons constaté que la Société mettait davantage l'accent sur les cibles et les objectifs financiers que sur les autres éléments de son rendement. Ainsi, nous avons constaté que les éléments financiers de la Prime de

rendement d'équipe influent davantage sur le montant de la prime que l'engagement des employés, la qualité du service ou les relations avec la clientèle. La direction a indiqué qu'elle considérait cette approche adéquate, compte tenu de la conjoncture économique.

66. Nous avons constaté que la direction établissait des cibles de rendement uniquement pour l'exercice en cours, sauf pour ce qui est des mesures financières. Dans le cadre du processus d'établissement du Plan d'entreprise, la Société fixe des objectifs financiers quinquennaux détaillés, mais pour les secteurs visant la clientèle, le service et les employés, elle établit surtout des objectifs annuels. Nous avons constaté que les mesures inscrites sur les fiches des membres de la haute direction sont conformes à l'information contenue dans le tableau de bord, et sont donc aussi à court terme. Nous formulons une recommandation à cet égard au paragraphe 71 du présent rapport.

67. Nous avons aussi constaté que la Société surveillait son rendement par rapport à la directive sur la livraison du courrier en zone rurale de 2006. De plus, elle a défini des indicateurs de rendement pour évaluer le service de livraison, qui fait partie de l'obligation de service universel de Postes Canada.

La communication des résultats par rapport aux objectifs d'intérêt public pourrait être améliorée

68. Postes Canada présente de l'information sur son rendement dans son rapport annuel. Nous avons constaté que les normes de livraison inscrites dans l'accord sur le Cadre stratégique de la Société sont plus détaillées que la mesure relative aux services de livraison présentée dans le rapport annuel. Ainsi, dans son Rapport annuel de 2008, la Société indique que, selon ses normes, les délais de livraison pour les envois Poste-lettres^{MC} sont de deux jours au sein d'une même région métropolitaine, de trois jours ouvrables au sein d'une même province et de quatre jours d'une province à l'autre. Cependant, le Rapport indique uniquement que la Société a atteint ses objectifs de livraison à temps dans 96 % des cas globalement. Il ne présente pas de données sur le rendement ventilées en fonction des normes établies (voir la pièce 3). Nous avons constaté que Postes Canada avait communiqué cette information à l'actionnaire en 2007, mais non en 2008. La Société présente des rapports trimestriels au ministre des Transports sur la mesure dans laquelle elle a respecté la directive de 2006 sur le courrier en régions rurales. Cependant, elle ne mesure pas son rendement à l'égard d'autres objectifs d'intérêt public, ni ne fait rapport à cet égard, de manière à montrer aux Canadiens les bienfaits de ces programmes.

Pièce 3 La Société n'a pas clairement défini d'attentes à l'égard de ses objectifs d'intérêt public, ni communiqué les résultats obtenus pour tous ces objectifs.

Objectifs d'intérêt public recensés par Postes Canada*	Source	Indicateur de rendement (conformément au Cadre stratégique de 1998)	Résultats de 2008
[résultats consolidés]			
Autosuffisance financière	<i>Loi sur la Société canadienne des postes</i>	Bénéfice avant intérêts et impôts sur les bénéfices – 175 millions de \$	135 millions \$
		Rendement de l'avoir — 11 %	6,1 %
		Ratio de versement de dividende au gouvernement fédéral — 25 %; ratio de 40 % lorsque le rendement de l'avoir est supérieur à 11 %	40 %
		Ratio de la dette par rapport au capital — 40 %	5,8 %
		Productivité (charge d'exploitation en tant que pourcentage des produits d'exploitation) — 97 %	98,2 %
[résultats non consolidés]			
Obligation d'assurer un service universel	<i>Loi sur la Société canadienne des postes</i>	Service de livraison des envois Poste-lettres ^{MC} (pourcentage de livraison à temps) — aucun objectif global :	Global — 96 %
		• deux jours ouvrables au sein d'une même région métropolitaine ou collectivité — il n'y a pas de cibles pour les zones rurales et les zones urbaines	• pas de données
		• trois jours ouvrables au sein d'une même province — il n'y a pas de cibles pour les zones rurales et les zones urbaines	• pas de données
		• quatre jours ouvrables d'une province à l'autre — il n'y a pas de cibles pour les zones rurales et les zones urbaines	• pas de données
Courrier parlementaire	<i>Loi sur la Société canadienne des postes</i>	Aucun	
Articles pour les aveugles	<i>Loi sur la Société canadienne des postes</i>	Aucun	
Tarif des livres de bibliothèque	Aucune obligation officielle	Aucun	
Maintien des bureaux de poste ruraux	Énoncé de politique ministériel	Aucun	

Pièce 3 La Société n'a pas clairement défini d'attentes à l'égard de ses objectifs d'intérêt public, ni communiqué les résultats obtenus pour tous ces objectifs. (suite)

Objectifs d'intérêt public recensés par Postes Canada*	Source	Indicateur de rendement (conformément au Cadre stratégique de 1998)	Résultats de 2008
Programme d'aide aux publications (jusqu'en mars 2009)	Directive gouvernementale (décret)	Aucun	
Rétablissement du service de livraison en zones rurales	Directive gouvernementale (décret)	Rapports trimestriels au ministre (conformément au décret applicable)	Rapports trimestriels au ministre
Autres objectifs d'intérêt public			
Tarif juste et réaliste pour le service Poste-lettres ^{MC}	<i>Loi sur la Société canadienne des postes</i>	Aucun**	

* Le programme Aliments-poste, qui est souvent présenté comme un des objectifs d'intérêt public de Postes Canada, est un service qui est offert aux termes d'un contrat avec Affaires indiennes et du Nord Canada.

** Postes Canada indique que la formule de plafonnement des tarifs établie en 2000 permet de fixer des prix qui sont justes et réalistes pour les Canadiens.

Source : Rapports annuels de la Société canadienne des postes et rapport du Conference Board of Canada à la Société canadienne des postes

Postes Canada utilise l'information sur le rendement pour assurer la gestion de ses activités

69. Nous avons constaté que la direction utilisait l'information sur le rendement pour assurer la gestion des activités de la Société. Ainsi, le groupe Opérations, en 2008, a défini des cibles précises en vue d'accroître la productivité. La direction a surveillé les rapports sur le rendement hebdomadaires et a pu faire des économies de temps en optimisant l'affectation des ressources humaines et en trouvant des moyens pour améliorer l'efficacité des employés dans les établissements. Selon l'analyse de Postes Canada, ces efforts ont permis de faire des économies de 70 millions de dollars au titre des coûts de main-d'œuvre.

70. Conclusion sur la mesure du rendement. Postes Canada a recensé et mis en œuvre des indicateurs de rendement en vue de mesurer les résultats obtenus dans le cadre de son mandat législatif et commercial et par rapport à certains de ses objectifs d'intérêt public. Cependant, ces indicateurs sont généralement à court terme. Nous avons constaté que la Société produisait également des rapports qui présentent de l'information complète, exacte, actuelle et équilibrée en vue d'étayer les processus décisionnels. Postes Canada doit cependant améliorer ses rapports redditionnels sur ses objectifs d'intérêt public.

71. Recommandation. Postes Canada devrait cibler davantage ses objectifs stratégiques et ses objectifs d'intérêt public :

- en définissant clairement des objectifs à moyen et à long terme grâce à l'établissement de cibles qui ne visent pas uniquement l'exercice en cours;
- en fixant des cibles pour tous ses objectifs d'intérêt public et en présentant de l'information à cet égard.

Réponse de la Société. Postes Canada est d'accord avec la recommandation. La Société examinera son tableau de bord actuel et mettra en œuvre des cibles de rendement pluriannuelles dans des domaines non financiers, s'il y a lieu.

Postes Canada est fière de fournir des services qui cadrent avec ses objectifs d'intérêt public. Dans notre Rapport annuel de 2009, nous présenterons de l'information détaillée au sujet de nos activités dans ces domaines afin de clairement démontrer aux Canadiens les coûts et les avantages de ces programmes.

En septembre 2009, le gouvernement a établi un protocole du service postal qui définit ses attentes quant aux normes de service de Postes Canada et aux activités connexes. En plus de faire rapport sur les normes inscrites dans le protocole, Postes Canada fixera des cibles de rendement pour ses programmes d'intérêt public, si besoin est.

Initiative de Transformation postale

72. Postes Canada considère que la rénovation de ses infrastructures dans le cadre de l'initiative de Transformation postale est au cœur de sa vision d'une poste moderne. La direction prévoit que cette initiative lui permettra d'atteindre trois grands objectifs stratégiques pour son réseau opérationnel : moderniser son infrastructure de base, accroître sa productivité et jeter les bases nécessaires à la mise au point de nouveaux produits et services, ou à l'amélioration des produits et services existants, grâce à l'automatisation.

73. Nous avons examiné les plans, les stratégies, les moyens et les méthodes appliqués par la Société pour planifier, mettre en œuvre et surveiller l'initiative de Transformation postale. Nous nous attendions à ce que Postes Canada dispose de plans, de stratégies, de moyens et de méthodes complets pour planifier, mettre en œuvre et surveiller avec succès cette initiative.

74. Nous avons examiné les documents de planification visant l'initiative de Transformation postale, les rapports d'étape, les registres des risques et les bilans présentés à la haute direction et au Conseil

d'administration. Nous avons sélectionné un échantillon des principaux éléments de l'initiative en vue de déterminer si la Société avait préparé des analyses de rentabilité et obtenu les approbations nécessaires pour ces éléments.

L'initiative de Transformation postale a été bien planifiée et surveillée

75. Planification de l'initiative de Transformation postale.

À l'automne 2007, le Conseil d'administration a approuvé un plan détaillé pour l'initiative de Transformation postale. Le plan constituait un modèle conceptuel qui définissait les étapes clés, les délais pour l'acquisition de l'équipement nécessaire et les plans d'aménagement préliminaires de l'établissement de traitement du courrier de Winnipeg, qui est l'établissement qui a le plus besoin d'être modernisé. La direction a recruté les services d'une société indépendante d'experts-conseils pour revoir le plan. Celle-ci a conclu que le plan était réfléchi et assorti d'une analyse rigoureuse, qu'il présentait des estimations de coûts raisonnables et qu'il était fondé sur les pratiques exemplaires recensées dans les services postaux de par le monde. Cet examen a aussi permis de cerner certaines modifications à apporter en vue d'atténuer des risques importants, notamment la nécessité de raccourcir la période de mise en œuvre pour réaliser plus rapidement des économies, et donc améliorer le rendement prévu du capital investi.

76. La direction a également recruté les services d'experts-conseils pour exécuter une analyse indépendante du réseau de livraison. Postes Canada a utilisé cette analyse pour établir un plan de restructuration de son réseau. Nous avons constaté que les documents de planification de la Société établissaient clairement les résultats attendus, les échéances, les exigences relatives aux approbations, les ressources investies et les secteurs de responsabilité. La Société a également tenu compte des effets sur l'environnement du remplacement de ses établissements et de son équipement.

77. Gestion de la mise en œuvre. Nous avons constaté que, dans le cadre du processus annuel de planification de la Société, l'équipe de l'initiative de Transformation postale avait communiqué avec les représentants des trois secteurs d'activité pour mieux comprendre leurs besoins et pouvoir harmoniser l'initiative de Transformation postale avec ces besoins. De plus, l'équipe a consulté les secteurs d'activité et les autres parties prenantes touchés au sein de Postes Canada au sujet des décisions relatives à la conception et à la mise en œuvre de l'initiative qui concernaient leur secteur de responsabilité.

78. Postes Canada a défini un protocole pour son initiative de Transformation postale et créé divers comités supérieurs pour le surveiller. Le protocole précise la logique qui sous-tend l'initiative, ainsi que la principale stratégie, la mission et les grands risques. Un des principaux éléments de la structure de gestion des projets est un processus officiel régissant tous les changements apportés au calendrier principal du programme. Le processus précise les rôles et les responsabilités pour ce qui est d'amorcer et d'appuyer des changements importants aux étapes clés, aux résultats attendus et à l'étendue des projets, ainsi que pour l'obtention des approbations nécessaires. Le chef de l'exploitation approuve tous les changements qui touchent les secteurs d'activité.

79. Nous avons constaté que, pour les différents volets du programme, l'équipe chargée de la Transformation postale prépare des analyses de rentabilité qui comprennent, notamment, des hypothèses détaillées et des estimations des coûts et des avantages, et qu'elle surveille également la progression des projets tout au long de leur exécution. Les parties prenantes au sein de Postes Canada revoient et approuvent ces analyses de rentabilité. Nous avons aussi constaté que l'équipe chargée de la Transformation postale s'acquitte des rôles et des responsabilités attribués dans le protocole de projet. Dans certains cas, les seuils d'approbation sont inférieurs à ceux en vigueur pour d'autres opérations de la Société. Cette exigence a été instaurée pour tenir compte du risque élevé associé à cette initiative ainsi que de l'importance stratégique de cette dernière.

80. Surveillance de l'initiative. L'équipe de l'initiative de Transformation postale reçoit chaque mois des rapports individuels sur les projets. Elle regroupe cette information et établit des rapports sur la progression de l'initiative dans son ensemble. Nous avons examiné un échantillon des rapports d'étape mensuels et constaté qu'ils présentaient de l'information sur les réalisations, les résultats attendus, les étapes clés, les coûts, l'évolution des risques et les plans d'action des projets. L'équipe de l'initiative de Transformation postale établit aussi chaque mois des rapports sommaires destinés à la haute direction, aux comités de la direction et au Conseil d'administration. Postes Canada a instauré un processus distinct de gestion des risques pour cette initiative. Nous avons examiné un échantillon des registres des risques et des rapports s'y rattachant et nous avons constaté que l'équipe de l'initiative de Transformation postale recense et évalue régulièrement les risques, qu'elle les classe par ordre de priorité, qu'elle les surveille et qu'elle prend rapidement des mesures correctives. La Société a commencé à mettre en œuvre un processus de gestion des avantages

qui vise à permettre de suivre les progrès réalisés chaque mois dans la réalisation des avantages prévus.

81. Conclusion sur l'initiative de Transformation postale. Comme nous l'avons déjà mentionné, la Société pourrait ne pas être en mesure de mettre entièrement en œuvre l'initiative de Transformation postale, faute de ressources financières suffisantes. Par ailleurs, nous avons constaté que Postes Canada dispose de plans, de stratégies, de méthodes et de moyens complets pour planifier, mettre en œuvre et surveiller son initiative de Transformation postale.

Infrastructure

82. Postes Canada est une entreprise à forte intensité de capital. La plupart de ses établissements de traitement du courrier ont plus de 40 ans et bon nombre de ses installations, actifs opérationnels et autres types d'équipement de traitement ont presque atteint la limite de leur vie utile et nécessiteront bientôt des améliorations importantes ou devront être remplacés. Même si la Société a investi dans des services électroniques en vue de prendre de l'expansion, il y a un risque élevé qu'elle ne puisse pas respecter ses normes de livraison en raison de pannes ou d'interruptions dans son réseau opérationnel. Postes Canada a retenu les services de tiers pour fournir un grand nombre d'autres services qui sont essentiels à ses activités, comme les transports, l'entretien des installations et les services de technologies de l'information.

83. Nous avons examiné les moyens et les méthodes mis en œuvre par la Société pour acquérir, entretenir, modifier et remplacer ses biens matériels. Nous avons examiné les processus de sélection et de surveillance visant les contrats stratégiques dans le domaine des acquisitions. Nous avons aussi étudié les modalités des contrats. De plus, nous avons examiné les moyens et les méthodes instaurés par Postes Canada pour gérer son accord de longue date pour l'externalisation des services de technologies de l'information. Nous nous attendions à ce que la Société dispose de plans, de moyens et de méthodes pour acquérir, entretenir, modifier et remplacer ses biens matériels et pour gérer ses accords avec ses principaux fournisseurs. Nous nous attendions également à ce que Postes Canada utilise ces plans, ces moyens et ces méthodes pour assurer la continuité de ses activités et pour répondre à ses besoins actuels et futurs de façon rentable.

84. Nous avons examiné la planification et le financement des immobilisations, l'entretien des biens, les dépenses en immobilisations, les frais de réparation et les plans d'urgence pour un échantillon

d'établissements de traitement du courrier et d'installations. Nous avons aussi examiné un échantillon de contrats stratégiques.

Les dépenses en immobilisations sont prioritaires, mais l'information qui appuie les décisions pourrait être incomplète

85. Gestion des actifs. Postes Canada dispose de processus détaillés pour planifier, classer par ordre de priorité, approuver et gérer les projets de réfection et d'entretien des biens immobiliers, les travaux de remplacement et d'entretien des véhicules et de l'équipement opérationnel, et les achats de boîtes postales et de boîtes aux lettres. La Société établit des plans en fonction de ses besoins futurs, en tenant compte des changements prévus dans le cadre de l'initiative de Transformation postale, des rapports sur l'état des bâtiments présentés par les sous-traitants chargés de la gestion des installations, des calendriers d'entretien préventif pour les véhicules et l'équipement et des besoins anticipés en matière de boîtes aux lettres dans les nouveaux quartiers. Postes Canada établit des budgets pour répartir les fonds au sein de son portefeuille d'actifs. Cependant, son budget annuel de moins de 50 millions de dollars est moindre que le coût estimatif des travaux de réparation et d'entretien nécessaires. Entre 2004 et la fin de 2008, le coût estimatif des travaux de réparation et d'entretien à exécuter est passé d'environ 200 millions de dollars à plus de 300 millions de dollars. La Société prévoit que l'initiative de Transformation postale permettra de régler une partie des travaux en retard.

86. La direction examine et surveille les plans de gestion des immobilisations, selon les besoins, au cours de l'exercice. Comme l'indiquent les renseignements détaillés ci-dessous, nous avons constaté que Postes Canada ne disposerait peut-être pas de toute l'information nécessaire pour planifier ses activités de gestion des immobilisations, et que certains renseignements sont difficiles à utiliser.

- Les sous-traitants chargés de la gestion des installations préparent des rapports sur l'état des bâtiments, mais Postes Canada ne confirme pas les estimations des coûts qu'ils établissent pour les travaux de réparation et d'entretien avant la passation des contrats. De plus, les rapports, surtout ceux visant les petits bâtiments, n'adoptent pas toujours une stratégie fondée sur le cycle de vie des biens. Nous avons aussi remarqué que la Société réaffecte souvent le peu de fonds dont elle dispose pour les réparations et l'entretien en vue de régler des problèmes urgents

qui posent des risques pour la santé et la sécurité, problèmes qu'elle n'avait pas auparavant jugés prioritaires pour l'année.

- La société qui a fourni le système d'information sur l'entretien des véhicules utilisé par Postes Canada n'offre plus de service de soutien pour ce système. Le système est désuet et rigide, et il n'a qu'une capacité limitée pour ce qui est de produire des rapports pour les utilisateurs.
- Le système d'information sur l'entretien de l'équipement de la Société est très exigeant en main-d'œuvre. Il ne permet pas à la Société de suivre avec exactitude les travaux d'entretien qui sont effectués sur les grandes pièces d'équipement, ce qui limite donc la capacité de Postes Canada d'identifier rapidement les pièces qui présentent les risques les plus élevés de défaillance.

87. En mars 2009, la Société a modifié sa structure organisationnelle et a relocalisé les gestionnaires de biens immobiliers dans les régions à travers le Canada. La direction nous a fait savoir que cela lui permettrait de confirmer les coûts présentés dans les rapports sur l'état des bâtiments. Postes Canada prévoit adapter ses moyens et méthodes en fonction des nouvelles normes de comptabilité, car le Canada est en voie d'adopter les nouvelles Normes internationales d'information financière. Dans le cadre de cette restructuration, la Société recueillera des données sur l'âge et la durée de vie utile des divers éléments de ses établissements. Elle disposera ainsi des données nécessaires pour appuyer la mise en œuvre d'un système de gestion fondé sur le cycle de vie dont a besoin la direction pour les grandes immobilisations que la Société prévoit acquérir, au coût estimatif de 2,4 milliards de dollars, dans le cadre de l'initiative de Transformation postale. En outre, la Société a amorcé certains travaux en vue de remplacer les systèmes d'information pour l'entretien des véhicules et de l'équipement. Nous formulons une recommandation à cet égard au paragraphe 95 du présent rapport.

88. Plans d'urgence. Nous avons constaté que Postes Canada avait recensé les processus qui sont essentiels à la poursuite de ses activités. Elle a défini des plans de continuité des activités pour ces processus en cas de catastrophe, par exemple une pandémie, une défaillance du centre de données ou une panne de pièces d'équipement importantes qui sont utilisées partout au pays. Les sous-traitants chargés de la gestion des installations ont établi des plans d'urgence pour les éléments structurels de chaque bâtiment. Les sous-traitants conservent ces plans et le gestionnaire du bâtiment et le groupe de gestion des actifs peuvent les consulter en ligne. La direction nous

a indiqué qu'elle prévoyait, en 2009, définir un plan pour les cas de fermeture ou d'arrêt prolongé des activités d'un établissement. Nous avons constaté que lorsqu'il y a eu une défaillance d'une pièce d'équipement dans l'un de ses grands établissements, Postes Canada a réussi à mettre en œuvre ses plans d'urgence et à instaurer les processus manuels.

Postes Canada doit améliorer les contrats établis avec ses sociétés apparentées

89. Postes Canada applique des processus bien définis pour passer des contrats avec des fournisseurs, et utilise notamment des descriptions des processus, divers modèles pour rédiger les modalités des contrats et une liste de contrôle du contenu des dossiers, entre autres outils. Généralement, la Société lance un appel d'offres et évalue les propositions en fonction de critères préétablis en vue de choisir un fournisseur. La haute direction, et parfois le Conseil d'administration, approuve les stratégies de passation des marchés pour les contrats qui sont importants ou complexes. Occasionnellement, la Société fait appel à des commissaires à l'équité pour examiner les contrats complexes, notamment ceux qui concernent l'initiative de Transformation postale.

90. Nous avons examiné deux contrats importants signés par la Société avec des sociétés apparentées et nous avons constaté que les modalités de ces contrats pourraient ne pas protéger les intérêts de Postes Canada. Nous avons constaté qu'une proportion importante des paiements versés aux termes de ces contrats demeurait au sein du groupe de sociétés de Postes Canada.

91. Nous avons examiné le processus mis en œuvre pour passer un contrat avec Purolator en 2008 en vue d'obtenir des services de livraison aérienne au pays. Nous avons conclu que le processus de passation de marchés appliqué par Postes Canada pour attribuer ce contrat était adéquat, compte tenu des délais et des exigences opérationnelles de livraison du courrier de la Société (voir l'étude de cas présentée à la page suivante). Il s'agit d'un contrat à prix coûtant majoré, un type de contrat qui est courant dans l'industrie du fret aérien. Cependant, nous avons constaté que le contrat prévoit peu de mesures pour inciter Purolator à maîtriser les coûts et qu'il ne pénalise pas Purolator pour des coûts excessifs. Postes Canada a analysé les facteurs négatifs du contrat et déterminé que, dans l'ensemble, le contrat était raisonnable.

Octroi d'un contrat à Purolator

Au début de 2008, Postes Canada avait besoin de fonds pour financer la Transformation postale. Elle a donc amorcé des pourparlers avec les transporteurs aériens avec qui elle faisait affaire pour trouver des moyens d'accroître l'efficacité des services de fret et de réaliser des économies. Peu de temps après, Air Canada a demandé cinq modifications aux contrats en vigueur qu'elle avait avec la Société; ces modifications auraient coûté, selon les estimations de la Société, 15 millions de dollars de plus par an. À cette époque, Air Canada assurait trois grands services de fret aérien pour Postes Canada : le courrier intérieur, le courrier international et le courrier en partance et en provenance des États-Unis. Le personnel chargé des marchés de Postes Canada a rencontré des représentants d'Air Canada pour tenter de négocier une réduction des frais. Le 16 mai 2008, le président d'Air Canada Cargo a envoyé une lettre, par télécopieur, à Postes Canada pour lui indiquer qu'Air Canada exerçait son droit de mettre fin au contrat avec un préavis de 120 jours. Le contrat se terminerait donc le 13 septembre 2008.

Postes Canada a immédiatement commencé à envisager des solutions pour remplacer tout son réseau de service de fret aérien en quatre mois. La Société avait passé des contrats avec d'autres fournisseurs de services pour son courrier du régime international et la majeure partie de son courrier américain. Elle a donc remplacé les services d'Air Canada en augmentant les volumes de courrier envoyé par ces autres fournisseurs. Postes Canada met actuellement en œuvre un processus officiel de demande de propositions pour trouver un ou de nouveaux fournisseurs lorsque les contrats en vigueur pour l'envoi du courrier international viendront à échéance.

La Société n'avait pas signé de contrats semblables avec d'autres fournisseurs auxquels elle aurait pu faire appel pour remplacer les services de fret aérien d'Air Canada pour le courrier intérieur. Elle a donc créé une équipe de spécialistes opérationnels pour analyser la situation. L'équipe a sélectionné cinq sociétés de fret aérien avec lesquelles Postes Canada avait déjà signé des contrats, dont Air Canada. Même si le fret aérien n'est pas visé par les exigences relatives à la passation des marchés prévues dans l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), Postes Canada a pour pratique d'appliquer le processus de demande de propositions de l'ALENA pour les marchés importants afin de s'assurer que les décisions relatives aux marchés ne sont pas contestées. À la lumière d'une analyse détaillée des échéances, l'équipe a déterminé que la Société ne disposait pas de suffisamment de temps pour appliquer le processus de demande de propositions pour les services de fret national. Le processus de demande de propositions pour le fret international a, par la suite, permis de confirmer la décision prise à l'égard du fret national, car il a fallu environ douze mois pour passer un contrat en vue de gérer environ 300 routes, ou lignes, de fret. Une ligne s'apparente à un vol aller simple entre deux villes. Le contrat pour les services de fret national exige plus de 500 lignes de fret.

Le 22 mai 2008, Postes Canada a publié une demande d'information à l'intention de quatre des cinq transporteurs aériens sélectionnés en leur demandant d'y répondre avant le 4 juin 2008. Elle a réuni une équipe de spécialistes des finances, des acquisitions, des opérations et du transport aérien. Selon Postes Canada, Air Canada a refusé de tenir compte de modifications opérationnelles précisées dans la demande d'information. L'équipe a évalué les réponses présentées par les quatre autres transporteurs en utilisant des critères visant la date de début de la prestation des services, la capacité, les risques et la possibilité de réduire les coûts ou d'augmenter les revenus. Un facteur prépondérant a été le coût du carburant. L'équipe a présenté les résultats de son analyse au chef de l'exploitation le 4 juin 2008. À la lumière de cette analyse, Postes Canada a conclu que Courrier Purolator ltée était le seul transporteur qui proposait de répondre à la fois à l'exigence liée à la capacité et à celle relative à l'échéancier, et donc qui pouvait commencer avant le 14 septembre 2008.

Conformément à sa politique sur l'externalisation stratégique, la direction de Postes Canada a présenté son analyse de la situation au Conseil d'administration le 5 juin 2008 en recommandant de passer un contrat à fournisseur unique dans le cadre du processus de demande d'information. Le Conseil d'administration a approuvé cette stratégie.

Postes Canada a amorcé le double processus de négocier un contrat avec Purolator et de se préparer en vue de la transition des opérations. Les premiers vice-présidents ont reçu des informations hebdomadaires sur les progrès réalisés. Lors de la réunion du Conseil d'administration du 13 août 2008, la direction a indiqué que Purolator était le seul transporteur viable et qu'elle avait commencé à négocier un contrat. L'information communiquée au Conseil d'administration comportait une description générale des modalités proposées. Le fait que Purolator n'imposerait pas une majoration pour le prix du carburant a grandement influé sur la décision prise.

Le 12 septembre 2008, Postes Canada a reçu une évaluation des modalités contractuelles proposées établie par un spécialiste indépendant externe en fret aérien. Même si cette évaluation reposait sur des renseignements fragmentaires en raison du délai de cinq jours accordé au spécialiste, elle énumérait néanmoins un certain nombre de facteurs positifs et négatifs relativement à l'accord. Postes Canada a analysé les facteurs négatifs et déterminé que, dans l'ensemble, le contrat était raisonnable et qu'il coûterait moins cher que la proposition faite par Air Canada d'augmenter les tarifs. Cependant, comme nous l'indiquons au paragraphe 91, nous avons constaté que le contrat ne prévoyait pas certaines mesures de contrôle des coûts auxquelles nous nous serions attendus.

Postes Canada a transféré sans heurts ses activités de fret aérien national d'Air Canada à Purolator le 15 septembre 2008. La présidente-directrice générale a signé le contrat avec Purolator le 8 octobre 2008, qui était rétroactivement applicable à partir du 10 septembre 2008, pour une période de cinq ans. Le Conseil d'administration a approuvé définitivement le contrat le 16 octobre 2008.

92. En 2002, Postes Canada a conclu un contrat avec Innovaposte, qui est une coentreprise de Postes Canada et de Conseillers en gestion et en information CGI inc., pour des services de technologies de l'information. Postes Canada possède 51 % des parts de cette coentreprise et occupe la majorité des postes d'administrateur au sein du Conseil. Les modalités du contrat ne protégeaient pas adéquatement la Société. Par exemple, Postes Canada a mené des analyses comparatives, comme le permet le contrat. Toutefois, les prix n'ont pas été rajustés en conséquence et Postes Canada n'a aucun recours pour imposer des réductions de prix autrement qu'en faisant appel au processus de règlement des différends prévu dans le contrat. Nous avons constaté que la direction avait récemment pris des mesures pour apporter des améliorations, dans le respect des limites imposées par le contrat, et, à notre avis, elle fait tout ce qu'elle peut pour gérer une situation qui est difficile. Ainsi, la Société surveille les niveaux de service grâce aux rapports périodiques transmis par Innovaposte et elle rencontre régulièrement les représentants de la société. Aux termes du contrat, Postes Canada doit aviser Innovaposte au plus tard en novembre 2009 si elle compte ne pas renouveler ce contrat après mai 2012. La direction examine actuellement la situation.

93. Même si la Société possède une liste de contrôle pour la passation de marchés, nous avons constaté que le niveau et le type de suivi mené n'étaient pas uniformes d'un contrat à l'autre. Postes Canada pourrait améliorer la manière dont elle surveille le rendement des fournisseurs en confirmant les renseignements que ceux-ci fournissent, dans le cadre d'auto-évaluations, sur leur propre rendement.

94. Conclusion sur les infrastructures. Dans l'ensemble, nous avons constaté que Postes Canada dispose de plans, de moyens et de méthodes pour acquérir, entretenir, modifier et remplacer ses immobilisations et pour gérer les accords avec ses principaux fournisseurs. En général, nous avons constaté que Postes Canada utilise ces plans, ces moyens et ces méthodes pour assurer la continuité de ses activités et répondre à ses besoins actuels et futurs de façon rentable, sauf pour ce qui est du financement de l'initiative de Transformation postale, comme nous l'avons déjà mentionné. Cependant, la Société pourrait améliorer ses processus de gestion de ses bâtiments en confirmant les estimations des coûts présentées par les sous-traitants chargés de la gestion des installations et en appliquant systématiquement une approche fondée sur le cycle de vie. Postes Canada doit également s'assurer que les modalités des contrats signés avec ses sociétés apparentées protègent les intérêts de la Société.

95. Recommandation. Postes Canada devrait améliorer les processus de gestion de ses bâtiments en confirmant les estimations des coûts présentées par les sous-traitants chargés de la gestion des installations et en appliquant systématiquement une approche fondée sur le cycle de vie.

Réponse de la Société. Postes Canada est d'accord avec la recommandation concernant l'importance de la gestion du cycle de vie et, comme cela est indiqué dans le rapport, elle planifie actuellement le remplacement du système d'information de l'entretien de l'équipement et de celui de l'entretien des véhicules.

Étant donné que les estimations reçues des sous-traitants chargés de la gestion des installations ne sont utilisées que pour les activités de planification relatives au portefeuille, nous considérons que leur degré de précision est suffisant pour ce genre d'exercice. De plus, nous nous attendons à voir une amélioration continue dans ce domaine grâce à la réorganisation de la structure organisationnelle dont il est question dans le présent rapport. Le principal contrôle qui permet de faire en sorte que les réparations et l'entretien des biens immobiliers sont effectués de façon rentable est le processus établi pour la passation de contrats; selon ce processus, tout projet de réparation ou d'entretien dépassant 5 000 \$ doit faire l'objet d'un processus de demande de proposition, ce qui permet de garantir que la Société reçoit des offres concurrentielles par l'entremise des sous-traitants chargés de la gestion des installations.

96. Recommandation. Postes Canada devrait s'assurer que les modalités des contrats signés avec ses sociétés apparentées protègent suffisamment les intérêts de la Société.

Réponse de la Société. Postes Canada est d'accord avec la recommandation selon laquelle les contrats conclus avec les parties apparentées devraient protéger suffisamment les intérêts de la Société. Dans le cas des deux contrats examinés par les vérificateurs, certaines mesures étaient prévues dans le contrat à cet égard. Dans le cas du contrat de Purolator, la Société a négocié une clause incitative de réduction des coûts, une clause de droit de vérification annuelle, une entente de partage des revenus au titre de l'utilisation de la capacité excédentaire et une structure de répercussion directe des coûts du carburant. En ce qui concerne le contrat d'Innovaposte, la Société a pris des mesures pour protéger ses intérêts en retenant une partie de certains montants contestés et, tel que le stipule le contrat, les parties sont en train de régler le problème dans le cadre du processus de résolution des différends.

Gestion des ressources humaines

97. La gestion des ressources humaines, fonction essentielle de toute entreprise, est particulièrement importante au sein de Postes Canada qui compte près de 60 000 employés qui, individuellement et collectivement, contribuent à l'atteinte des objectifs de la Société.

98. Nous avons examiné les moyens et les méthodes mis en œuvre par le groupe Opérations et le groupe Ressources humaines qui touchent la planification des ressources humaines, la dotation, le maintien en poste, l'apprentissage et la formation, la gestion du rendement, l'engagement des employés, la santé et la sécurité, et les relations de travail. Nous nous attendions à ce que Postes Canada gère ses ressources humaines de manière à disposer des effectifs et du milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs.

99. Nous avons examiné les documents qui concernent l'harmonisation des activités de la fonction de gestion des ressources humaines avec la stratégie de la Société ainsi que la gestion de la réduction des effectifs et du taux de roulement. Nous avons examiné un échantillon des plans de gestion de la relève pour les postes essentiels. Nous avons examiné aussi les plans et les rapports de formation et de perfectionnement. Nous avons étudié un échantillon de fiches de rendement d'employés, d'évaluations du rendement et de plans d'amélioration du rendement. Nous avons analysé les résultats du sondage annuel mené auprès des employés, examiné diverses communications aux employés sur la santé et la sécurité au travail et d'autres questions, et vérifié un échantillon de procès-verbaux des réunions conjointes de la direction et du syndicat.

La Société a adopté des processus pour s'assurer de disposer d'un nombre suffisant d'employés qualifiés

100. Nous avons constaté que Postes Canada avait mis en place divers processus pour gérer sa capacité en matière de ressources humaines. Elle établit un plan annuel de gestion des ressources humaines, qui est conforme à l'orientation stratégique de la Société. Il incombe aux cadres supérieurs de l'équipe chargée des ressources humaines de mettre en œuvre le plan; leurs fiches de rendement tiennent compte des grands objectifs de ce plan. Postes Canada procède à des exercices annuels de planification de la main-d'œuvre et établit des rapports sur le taux de réduction naturelle des effectifs et le taux de roulement à venir. La Société surveille également les prévisions relatives aux volumes de courrier et embauche des employés temporaires pour répondre aux besoins en matière de traitement, s'il y a lieu. Postes Canada a défini des plans de relève pour les postes supérieurs, ainsi

que des plans pour atténuer les risques qui pourraient surgir si des postes essentiels devenaient vacants.

101. De temps en temps, Postes Canada fait appel à des sociétés externes pour enrichir ses moyens de dotation en personnel lorsqu'elle doit embaucher un grand nombre d'employés. À l'heure actuelle, Postes Canada comble ses besoins en matière de recrutement interne et externe grâce à ses propres ressources. La Société met en œuvre un nouveau système de suivi des dossiers de candidature pour gérer les demandes de dotation et recueillir des données en vue d'évaluer son propre processus de recrutement. La direction nous a fait savoir que 2009 serait l'année de référence pour évaluer le rendement à cet égard.

102. Les taux globaux de roulement du personnel au sein de la Société en 2008 étaient inférieurs à ceux d'autres sociétés, y compris à ceux de l'administration fédérale. C'est donc dire que le maintien en poste ne pose pas problème pour l'instant. Cependant, les taux de roulement pour certains groupes d'employés qui ont accumulé moins de cinq années de service sont plus élevés que la moyenne générale. La direction devra peut-être prendre des mesures pour réduire le taux de roulement si les taux de départ à la retraite augmentent au cours des prochaines années, comme prévu.

La Société, en général, s'assure que ses employés possèdent les compétences nécessaires

103. Les conventions collectives précisent les descriptions de poste et les attentes pour la plupart des employés de première ligne. Les plans de gestion du rendement ou fiches de rendement décrivent les objectifs annuels des gestionnaires et de tous les autres employés. Le Comité des ressources humaines du Conseil d'administration définit les objectifs de rendement du président-directeur général, en fonction des plans annuels de la Société. Ces objectifs sont répercutés dans l'ensemble de l'organisation, de la haute direction jusqu'aux employés des échelons inférieurs. Les vice-présidents doivent veiller à ce que les objectifs de leurs propres équipes soient complets et à ce que les objectifs fixés pour chaque employé soient conformes aux objectifs de la Société.

104. La Société évalue le rendement de ses employés annuellement. Le processus identifie les employés qui excellent, ceux qui sont prometteurs et ceux qui ont des problèmes de rendement. Postes Canada est en voie d'instaurer un nouveau système de gestion des talents pour établir des liens entre la gestion du rendement et le perfectionnement professionnel. La direction nous a fait savoir qu'elle

relierait ce système au processus de planification de la relève. Les superviseurs établissent des plans d'amélioration du rendement pour les employés qui en ont besoin. Cependant, nous avons constaté que la Société ne possédait pas de moyen systématique pour alerter la direction si un employé ne possédait pas de plan d'amélioration.

105. En 2009, Postes Canada a mis davantage l'accent sur la formation de ses employés, notamment en fixant des cibles pour l'apprentissage et le perfectionnement dans le cadre de son programme de primes pour les employés, la Prime de rendement d'équipe. Nous avons constaté que les systèmes d'information n'étaient pas encore en place pour fournir des paramètres nécessaires à cet indice. À l'heure actuelle, le groupe chargé de l'apprentissage et du perfectionnement calcule manuellement cet indice. Nous avons aussi constaté que la Société recueille ponctuellement des renseignements sur certains programmes de formation, mais qu'elle n'évalue pas systématiquement ses programmes de formation en vue de déterminer la mesure dans laquelle les participants comprennent les documents de formation et leur capacité à mettre leur apprentissage en pratique dans le milieu de travail. La direction prend des mesures pour établir ce type d'évaluations, mais il est trop tôt pour constater des améliorations dans l'efficacité de la formation offerte aux employés.

La Société améliore progressivement son milieu de travail

106. Le sondage annuel mené par Postes Canada auprès de ses employés contient des questions visant à évaluer le degré d'engagement des employés. Les résultats à cet égard se sont améliorés au cours des trois dernières années, mais, dans l'ensemble, le taux de satisfaction est encore faible, par rapport à d'autres sociétés postales ou de logistique de par le monde. Les résultats obtenus sont particulièrement faibles parmi les facteurs et les employés chargés du traitement du courrier, qui ne sont pas satisfaits notamment des possibilités de perfectionnement et d'épanouissement personnels. Les résultats sont bien meilleurs pour les autres catégories d'employés qui travaillent notamment dans les points de vente de détail, la vente et les services. La direction utilise les résultats des sondages pour définir des plans d'action. Par exemple, des gestionnaires principaux jouent le rôle de conseiller ou de mentor auprès de chefs des services de première ligne qui sont souvent en contact avec les employés et qui peuvent être en mesure d'influer sur l'engagement des employés.

107. La santé et la sécurité au travail est l'objectif qui est le plus important sur la fiche d'évaluation du rendement des gestionnaires qui supervisent les activités d'exploitation. Des vérifications externes ont

permis de recenser des risques en matière de santé et de sécurité au travail dans l'ensemble de la Société. Postes Canada a commencé à définir des plans d'action pour chaque secteur prioritaire qui, selon les vérifications, avaient besoin d'être améliorés; elle intègre ces mesures dans ses plans généraux visant la santé et la sécurité au travail. Cependant, nous avons constaté que la direction ne possède pas de renseignements détaillés sur la nature des accidents et des accidents évités de justesse en milieu de travail, ni sur les tendances. Or ces renseignements pourraient éclairer la prise de décisions. La direction nous a indiqué qu'elle prévoyait instaurer, en 2010, de nouveaux processus pour recueillir des données sur les accidents. En juillet 2007, Postes Canada a instauré un nouveau programme de gestion des cas d'invalidité. Depuis, le nombre de personnes qui retournent au travail et reprennent leurs activités normales au lieu de mener des activités modifiées est passé de 50 à 65 %. Le Conseil d'administration reçoit régulièrement de l'information sur les questions de santé et de sécurité par l'entremise de son Comité de la responsabilité sociale de l'entreprise, de l'environnement, de la santé professionnelle et de la sécurité.

108. Postes Canada doit impérativement nouer et préserver de bonnes relations avec ses quatre syndicats. La Société a créé de nombreux comités pour favoriser une bonne communication avec les syndicats. En dépit du grand nombre de griefs en attente, le système instauré permet d'évaluer efficacement les griefs dès leur réception et de les classer en fonction de leur complexité. Nous avons constaté que la direction disposait de bons processus pour se préparer aux négociations collectives et obtenir l'approbation du Conseil d'administration avant le début des négociations. À la fin de notre vérification, toutes les conventions collectives étaient actuelles.

109. Conclusion sur les ressources humaines. Dans l'ensemble, nous avons constaté que Postes Canada gérait les ressources humaines de manière à disposer de la capacité et du milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs.

Gestion des relations avec la clientèle

110. Postes Canada dessert chaque entreprise et ménage au Canada en livrant le courrier et en offrant une diversité de produits et de services postaux à prix concurrentiels. La Société doit comprendre les clients à qui sont destinés ses produits concurrentiels, afin de pouvoir planifier et instaurer une couverture du marché efficiente et cibler efficacement les campagnes de publicité sur les groupes qui sont les plus susceptibles d'y répondre. Une gestion efficace des relations avec la clientèle est primordiale pour attirer et retenir les clients qui

achètent les produits et les services concurrentiels de Postes Canada et dégager des revenus tout en maintenant les coûts à des niveaux les plus bas possible.

111. Nous avons examiné les moyens et les méthodes du groupe du marketing, des ventes et des services ainsi que des trois secteurs d'activité de la Société. Nous avons vérifié la manière dont ils classent les groupes de clients, mesurent la satisfaction de la clientèle et gèrent la mise au point de nouveaux produits. Nous avons aussi examiné les moyens et les méthodes mis en œuvre par les groupes Finances et Stratégie pour analyser les prix, établir des propositions pour les augmentations de tarifs et calculer les coûts de livraison. Nous nous attendions à ce que Postes Canada gère ses relations avec la clientèle en se fondant sur une compréhension approfondie de la demande et de la satisfaction des clients, sur l'application de stratégies de segmentation de la clientèle (classement) et sur l'utilisation de stratégies adaptées de gestion des relations dans le but d'atteindre les objectifs relatifs aux revenus et aux marges.

112. Nous avons examiné les documents qui décrivent les catégories de clients et donnent une évaluation de leurs besoins. Nous avons aussi examiné les plans de ventes et de marketing, les plans et les initiatives en faveur du service à la clientèle et les documents de suivi des ventes et de la satisfaction de la clientèle. Nous avons examiné les documents décrivant la politique et le système d'établissement des prix de Postes Canada et nous avons vérifié l'utilisation que la Société fait de cette information. Nous avons examiné les projets visant les produits et services nouveaux et améliorés qui ont été approuvés ou qui étaient en cours pendant la période visée par notre vérification. Nous avons également examiné des exemples de projets récemment menés à bien.

Les méthodes de la Société sont adéquates pour gérer les relations avec la clientèle et établir les prix

113. Segmentation de la clientèle. Postes Canada divise sa clientèle en divers segments pour faciliter la planification et la gestion des ventes. Le groupe du marketing, des ventes et des services utilise les données réelles sur les ventes et des estimations des ventes futures pour segmenter la clientèle. En se fondant sur ces données, le groupe cible ses ressources en matière de vente sur les groupes de clients les plus importants. Les secteurs d'activité Colis et Marketing direct ont classé les clients en sous-catégories selon leurs habitudes d'achat. Ils utilisent ces données pour créer et mener à bien des campagnes de publicité ciblées. Les groupes Marketing et Stratégie ont mené

des travaux préliminaires en vue d'établir une structure commune de segmentation de la clientèle. La direction prévoit que cette structure commune constituera le point de départ d'une stratégie révisée de planification et de gestion des activités de marketing davantage axées sur le client. Le perfectionnement des catégories de clients et la coordination des résultats des processus distincts permettraient à la direction d'obtenir une meilleure information. La direction nous a fait savoir qu'elle prévoyait qu'il faudrait une stratégie commune de segmentation de la clientèle en vue d'améliorer les services axés sur la clientèle et définir une nouvelle vision à long terme de marketing.

114. Surveillance de la satisfaction. La direction surveille le taux de satisfaction des clients de diverses manières. Les clients communiquent avec Postes Canada par téléphone ou par courriel grâce à un réseau de centres d'appel. Les employés chargés du service à la clientèle analysent ces appels et messages et déterminent la cause des problèmes soulevés par les clients et les éléments susceptibles d'être améliorés. Postes Canada mesure également et surveille la loyauté de sa clientèle grâce à un Indice de valeur pour la clientèle. Cet indice représente le pourcentage de clients sondés qui ont accordé une note élevée à Postes Canada pour la qualité et la valeur globales de la Société ainsi que pour la probabilité qu'ils recommandent Postes Canada à leurs amis ou collègues. Postes Canada effectue d'autres sondages pour connaître le point de vue des clients sur les facteurs qui influent sur leur loyauté, notamment la gamme de produits, la livraison, le prix, la réputation et l'image de marque.

115. Établissement des prix. Les règlements institués aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes* limitent la capacité de la Société d'augmenter les tarifs de base pour l'envoi d'une lettre à l'intérieur du pays aux deux tiers de l'Indice des prix à la consommation. Le gouverneur en conseil approuve les hausses de tarif pour les lettres envoyées à l'intérieur du pays. Au moment d'établir des propositions de tarifs pour tous les autres produits, le groupe chargé de la stratégie d'établissement des prix tient compte de divers facteurs liés au marché et aux coûts, notamment les effets prévus sur les revenus et la marge de profit.

La Société doit améliorer ses processus de mise au point des produits

116. Les trois secteurs d'activité de la Société font également appel au processus Stage-Gate[®] pour recenser, sélectionner et classer par ordre de priorité les nouveaux projets de mise au point de produit. Comme nous l'avons déjà indiqué pour les projets stratégiques, nous avons

constaté que la Société n'avait pas défini clairement la dernière étape du processus en vue de planifier la transition et d'évaluer les bienfaits obtenus. Par conséquent, nous avons constaté que la Société n'appliquait pas systématiquement cette dernière étape pour ces projets. Nous avons examiné un échantillon de nouveaux projets de mise au point de produit et constaté qu'un grand nombre d'entre eux s'inscrivent dans le cadre d'initiatives plus vastes de mise au point de produits. C'est donc dire que le succès de ces vastes initiatives dépend de la mise en œuvre réussie d'une série de projets. Nous avons aussi constaté que les priorités en matière de mise au point de produits n'étaient pas systématiquement intégrées dans les plans de chaque secteur en vue d'encadrer et de guider le processus de mise au point des nouveaux produits de Postes Canada.

117. Postes Canada pourrait améliorer son processus de mise au point de nouveaux produits en évaluant systématiquement les résultats des projets pour recenser les coûts et les avantages et pour cerner et mettre en commun les leçons apprises. L'établissement de stratégies globales pour la mise au point de produits dans les plans de chacun des secteurs d'activité permettrait également de mieux orienter la mise au point des nouveaux produits.

118. Conclusion sur la gestion des relations avec la clientèle. Dans l'ensemble, nous avons constaté que Postes Canada gère ses relations avec la clientèle en se fondant sur une compréhension de la demande et du niveau de satisfaction des clients, sur l'application de stratégies de segmentation de la clientèle et sur l'utilisation de stratégies adaptées de gestion des relations dans le but d'atteindre ses objectifs relatifs aux revenus et aux marges.

Conclusion

119. Nous avons examiné les moyens et les méthodes utilisés par la Société canadienne des postes dans les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique et de la gestion des risques, de la mesure et de la surveillance du rendement et des rapports à cet égard, de la gestion des ressources humaines, des infrastructures, de la transformation postale et de la gestion des relations avec la clientèle. Notre objectif était de déterminer si ces moyens et méthodes fournissent à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées de manière efficace.

120. Nous avons relevé une lacune importante concernant un risque stratégique créé par le sous-financement de l'initiative de Transformation postale. Par ailleurs, nous avons constaté que la Société dispose de moyens et de méthodes efficaces dans les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique et de la gestion des risques, de la gestion des ressources humaines, de la transformation postale et de la gestion des relations avec la clientèle. La Société pourrait améliorer ses méthodes de mesure du rendement en fixant des cibles qui ne visent pas uniquement l'exercice en cours et des cibles pour tous ses objectifs d'intérêt public. Elle doit également améliorer ses moyens et ses méthodes de gestion des infrastructures en vérifiant les coûts estimatifs établis, en appliquant systématiquement un processus fondé sur le cycle de vie et en améliorant les modalités des contrats signés avec ses sociétés apparentées.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau du vérificateur général et KPMG adoptent ces normes comme exigences minimales pour leurs vérifications, ils s'appuient également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur fournit une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 5 du présent rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement?

Principaux moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de la Société un plan de vérification qui recensait les principaux moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
1. Gouvernance et conformité	Postes Canada a un cadre de gouvernance efficace pour ce qui concerne l'intendance du Conseil d'administration, y compris sa capacité d'établir un équilibre entre les objectifs d'intérêt public et les objectifs commerciaux, de gérer les filiales et de se conformer aux lois et règlements, en vue de maximiser son efficacité et de remplir son mandat.
2. Planification stratégique et gestion des risques	Postes Canada a clairement défini des orientations stratégiques ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir les volets législatif, commercial et d'intérêt public de son mandat. Ses orientations et objectifs stratégiques tiennent compte des priorités établies par le gouvernement, des risques recensés et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources. Postes Canada met l'accent sur les risques inhérents à la planification et à ses activités.

3. Mesure et évaluation du rendement, et rapport sur le rendement	Postes Canada a défini et instauré des indicateurs de rendement en vue de mesurer les résultats obtenus par rapport aux volets commercial, législatif et d'intérêt public de son mandat. Elle produit aussi des rapports qui contiennent des renseignements complets, exacts, actuels et équilibrés en vue d'étayer la prise de décisions et la reddition de comptes.
4. Ressources humaines	Les ressources humaines sont gérées de manière à doter Postes Canada de la capacité en ressources humaines et du milieu de travail nécessaires à l'atteinte de ses buts et de ses objectifs.
5. Infrastructure	Postes Canada dispose de plans, de moyens et de méthodes pour acquérir, entretenir, modifier et remplacer ses immobilisations et pour gérer ses ententes avec ses principaux fournisseurs. Postes Canada utilise ces plans, ces moyens et ces méthodes pour assurer la continuité de ses activités et pour répondre à ses besoins actuels et futurs de façon rentable.
6. Transformation postale	Postes Canada dispose de plans, de stratégies, de moyens et de méthodes détaillés pour assurer le succès de la planification, de la mise en œuvre et de la surveillance de son initiative de Transformation postale.
7. Gestion des relations avec la clientèle	Postes Canada fonde sa gestion des relations avec la clientèle sur une compréhension approfondie de la demande et du niveau de satisfaction de ses clients, sur l'application de stratégies de segmentation de la clientèle et sur la mise en œuvre de stratégies adaptées de gestion des relations en vue d'atteindre les objectifs relatifs aux revenus et aux marges.

Le Conseil d'administration a examiné les critères retenus aux fins de l'examen et a accepté leur pertinence.

Fin des travaux de vérification

Nous avons examiné les moyens et les méthodes mis en œuvre entre février 2008 et mai 2009. Nous avons aussi examiné certains événements qui se sont produits avant la date du début de l'examen. Nos travaux de vérification pour l'examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 15 mai 2009. Nous avons prolongé la période visée par l'examen jusqu'au 10 août 2009 afin de tenir compte d'événements concernant l'initiative de Transformation postale.

Équipe de vérification et ressources

Bureau du vérificateur général

KPMG

Dirigeants

Vérificatrice générale adjointe : Nancy Y. Cheng

Associé : Barry Lalonde

Directrice principale : Crystal Pace

Partenaire associée : Nancy Chase

Directrice : Margaret Haire

Équipe

Peter Morrison

Doug Williams

Mathieu Le Sage

Geoff Golder

Mohsin Iqbal

Cindy McCarthy

Roxanne Beaulne

Philip Mostert

Andrew Watson

Leena Patel

Clarissa Crane

Examineurs de la qualité

John O'Brien

Don Hay

Pour obtenir un complément d'information, veuillez joindre la Direction des communications du Bureau du vérificateur général au 613-995-3708 ou au 1-888-761-5953 (sans frais), ou KPMG au 613-212-5764.

Poste-lettre^{MC}, Médiaposte avec adresse^{MC} et Médiaposte sans adresse^{MC} sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes.

Stage-Gate[®] est une marque de commerce déposée de Product Development Institute Inc.

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<p>Service postal moderne</p> <p>35. La Société canadienne des postes devrait faire un suivi auprès du gouvernement pour obtenir le financement supplémentaire qui lui permettrait de mener à bien sa transformation et de devenir une poste moderne. De même, elle devrait actualiser l'analyse détaillée des coûts et des avantages afin de démontrer la faisabilité de l'initiative de Transformation postale et d'indiquer ses retombées, ce qui constituerait une étape importante pour assurer la viabilité financière de la Société et permettre à cette dernière de s'acquitter de son mandat à long terme. (23-34)</p>	<p>Postes Canada est d'accord avec la recommandation relative au besoin d'assurer le financement qui lui permettrait de terminer sa transformation pour devenir une poste moderne. La Société en a discuté activement avec le gouvernement et a précisé son besoin d'obtenir du soutien du gouvernement pour l'initiative dans son Plan d'entreprise de 2009-2013, de même que dans sa présentation au comité chargé de l'examen stratégique en 2008. Comme l'indique le présent rapport, Postes Canada a récemment reçu une réaction positive quant à l'idée d'une stratégie de tarification pluriannuelle et d'une augmentation de la limite d'emprunt et, en octobre 2009, elle a reçu l'approbation du gouvernement pour ces deux éléments de financement. La Société continuera de collaborer avec le gouvernement en vue d'assurer son autonomie financière, notamment en obtenant une aide pour son initiative de transformation.</p> <p>De plus, la Société est en voie de terminer une analyse coûts-avantages détaillée pour confirmer les avantages découlant de la mise en œuvre progressive de l'initiative de Transformation postale. Au fur et à mesure que nous menons à bien chaque phase de l'initiative, nous continuerons d'établir l'ordre de priorité de nos activités en fonction des éléments qui comblent nos besoins opérationnels les plus importants et qui assureront le meilleur rendement du capital investi. Nous continuerons également de présenter au Conseil des plans détaillés, qui reposent sur les renseignements les plus récents, aux fins d'approbation.</p>

Recommandation	Réponse
Planification stratégique, gestion des risques et mesure du rendement	
<p>71. Postes Canada devrait cibler davantage ses objectifs stratégiques et ses objectifs d'intérêt public :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en définissant clairement des objectifs à moyen et à long terme grâce à l'établissement de cibles qui ne visent pas uniquement l'exercice en cours; • en fixant des cibles pour tous ses objectifs d'intérêt public et en présentant de l'information à cet égard. (50-70) 	<p>Postes Canada est d'accord avec la recommandation. La Société examinera son tableau de bord actuel et mettra en œuvre des cibles de rendement pluriannuelles dans des domaines non financiers, s'il y a lieu.</p> <p>Postes Canada est fière de fournir des services qui cadrent avec ses objectifs d'intérêt public. Dans notre Rapport annuel de 2009, nous présenterons de l'information détaillée au sujet de nos activités dans ces domaines afin de clairement démontrer aux Canadiens les coûts et les avantages de ces programmes.</p> <p>En septembre 2009, le gouvernement a établi un protocole du service postal qui définit ses attentes quant aux normes de service de Postes Canada et aux activités connexes. En plus de faire rapport sur les normes inscrites dans le protocole, Postes Canada fixera des cibles de rendement pour ses programmes d'intérêt public, si besoin est.</p>
Infrastructure	
<p>95. Postes Canada devrait améliorer les processus de gestion de ses bâtiments en confirmant les estimations des coûts présentées par les sous-traitants chargés de la gestion des installations et en appliquant systématiquement une approche fondée sur le cycle de vie. (82-88)</p>	<p>Postes Canada est d'accord avec la recommandation concernant l'importance de la gestion du cycle de vie et, comme cela est indiqué dans le rapport, elle planifie actuellement le remplacement du système d'information de l'entretien de l'équipement et de celui de l'entretien des véhicules.</p> <p>Étant donné que les estimations reçues des sous-traitants chargés de la gestion des installations ne sont utilisées que pour les activités de planification relatives au portefeuille, nous considérons que leur degré de précision est suffisant pour ce genre d'exercice. De plus, nous nous attendons à voir une amélioration continue dans ce domaine grâce à la réorganisation de la structure organisationnelle dont il est question dans le présent rapport. Le principal contrôle qui permet de faire en sorte que les réparations et l'entretien des biens immobiliers sont effectués de façon rentable est le processus établi pour la passation de contrats; selon ce processus, tout projet de réparation ou d'entretien dépassant 5 000 \$ doit faire l'objet d'un processus de demande de proposition, ce qui permet de garantir que la Société reçoit des offres concurrentielles par l'entremise des sous-traitants chargés de la gestion des installations.</p>

Recommandation	Réponse
<p>96. Postes Canada devrait s'assurer que les modalités des contrats signés avec ses sociétés apparentées protègent suffisamment les intérêts de la Société. (89-94)</p>	<p>Postes Canada est d'accord avec la recommandation selon laquelle les contrats conclus avec les parties apparentées devraient protéger suffisamment les intérêts de la Société. Dans le cas des deux contrats examinés par les vérificateurs, certaines mesures étaient prévues dans le contrat à cet égard. Dans le cas du contrat de Purolator, la Société a négocié une clause incitative de réduction des coûts, une clause de droit de vérification annuelle, une entente de partage des revenus au titre de l'utilisation de la capacité excédentaire et une structure de répercussion directe des coûts du carburant. En ce qui concerne le contrat d'Innovaposte, la Société a pris des mesures pour protéger ses intérêts en retenant une partie de certains montants contestés et, tel que le stipule le contrat, les parties sont en train de régler le problème dans le cadre du processus de résolution des différends.</p>