

RAPPORT ANNUEL 2017



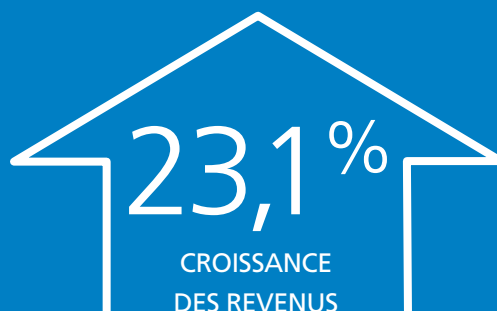
Notre résultat de 74 M\$ avant impôt en 2017* est le fruit de notre succès à livrer les articles achetés en ligne. La croissance de 393 M\$ des revenus du secteur Colis a dépassé la baisse de 124 M\$ des revenus du Courrier transactionnel.

* Secteur Postes Canada

FACTEURS CLÉS

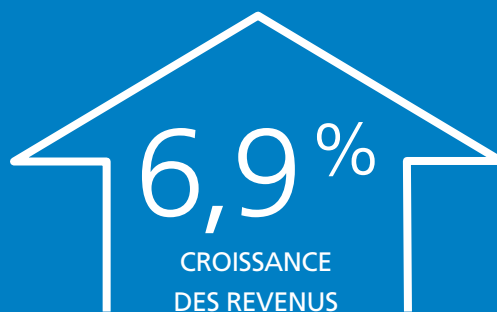
1 REVENUS DU SECTEUR COLIS

En 2017, pour la première fois, les revenus du secteur Colis ont dépassé deux milliards de dollars. Cette réalisation découle de notre décision, en 2011, de devenir le chef de file canadien de la livraison pour le cybercommerce – et de notre habileté à exécuter cette stratégie. En 2017, les colis ont généré 33 % des revenus du secteur Postes Canada.



2 COURRIER DE QUARTIER^{MC}

Malgré la difficulté de faire concurrence aux médias numériques, notre secteur Marketing direct a généré plus de 1,1 milliard de dollars en 2017. Le service Courrier de quartier, que les entreprises utilisent pour présenter des offres aux consommateurs, s'est accru pendant l'année. Les volumes ont augmenté de 7,5 % et les revenus, de 6,9 %, par rapport à l'année précédente.



3 DÉCLIN DU COURRIER POSTE-LETTRES^{MC}

En raison de la technologie numérique, les volumes de courrier et les revenus chutent chaque année. Les volumes du Courrier transactionnel – lettres, factures et relevés – ont diminué de 5,5 % en 2017, et les revenus ont subi une baisse de 3,7 %. Le courrier a généré 45 % des revenus du secteur Postes Canada en 2017.



Aperçu des résultats

Groupe d'entreprises de Postes Canada

(en millions de dollars)	2017	2016	Écart (%)
Exploitation			
Produits d'exploitation	8 226	7 880	4,8 %
Résultat d'exploitation	226	149	51,8 %
Marge d'exploitation (%)	2,7 %	1,9 %	

Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement ¹	(27)	(35)	23,3 %
Résultat avant impôt	199	114	74,9 %
Résultat net	144	81	77,8 %

Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	748	597	25,3 %
Sorties de trésorerie liées aux acquisitions d'immobilisations	(299)	(253)	(18,1) %

Situation financière			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 503	849	77,0 %
Total de l'actif	8 481	7 792	8,8 %
Prêts et emprunts	1 038	1 059	(2,0) %
Capitaux du Canada	(386)	(331)	(16,7) %

Volume			
Volume total – résultat consolidé (en millions)	8 383	8 371	0,5 %
Croissance des colis du régime intérieur (secteur Postes Canada)	22,3 %	9,0 %	
Croissance des colis (secteur Postes Canada)	24,5 %	7,7 %	
Marketing direct (secteur Postes Canada)	4,0 %	(5,3) %	
Érosion du volume d'articles Poste-lettres ^{MC} du régime intérieur (secteur Postes Canada)	(5,3) %	(7,6) %	
Érosion du volume de courrier transactionnel (secteur Postes Canada)	(5,5) %	(7,8) %	
Diminution du volume de courrier transactionnel par adresse	(6,5) %	(8,8) %	

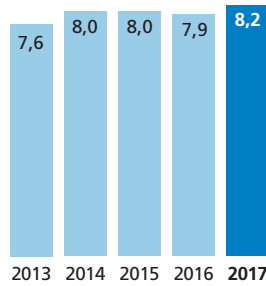
Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes			
Actifs du Régime – juste valeur du marché	25 028	23 150	8,1 %
Excédent (déficit) sur le plan de la continuité devant être capitalisé ²	2 933	1 788	64,0 %
Déficit de solvabilité devant être capitalisé ²	(6 417)	(6 760)	5,1 %
Cotisations de l'employeur – actuelles	259	241	7,7 %
Cotisations de l'employeur – spéciales	34	35	(2,9) %

1. Tient compte du profit sur la cession d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente.

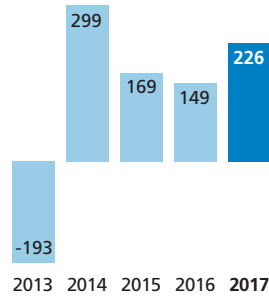
2. Le montant pour l'exercice 2017 est une estimation. Les évaluations actuarielles du Régime seront déposées d'ici le 30 juin 2018. Pour plus de renseignements, veuillez vous reporter à la section 6.5 du Rapport de gestion à la page 60.

Groupe d'entreprises de Postes Canada

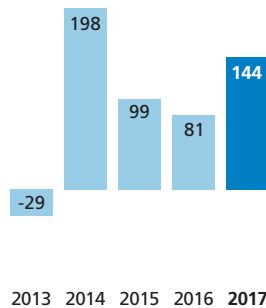
Produits d'exploitation
(en milliards de dollars)



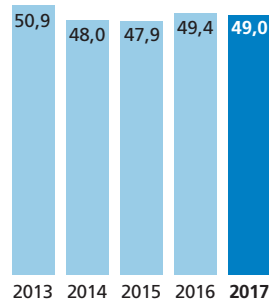
Résultat d'exploitation
(en millions de dollars)



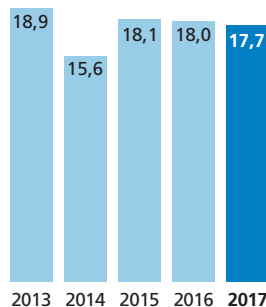
Résultat net
(en millions de dollars)



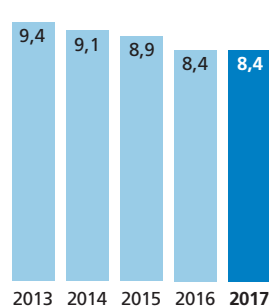
Coûts de main-d'œuvre
(pourcentage des produits d'exploitation)



Coûts des avantages du personnel
(pourcentage des produits d'exploitation)



Volume
(en milliards d'articles)



Dans le présent rapport, les désignations Postes Canada et secteur Postes Canada ne comprennent pas les filiales de la Société canadienne des postes. Le Groupe d'entreprises de Postes Canada et le Groupe d'entreprises désignent le secteur Postes Canada et ses filiales, Les Investissements Purolator Ltée, Groupe SCl inc. et Innovapost Inc.

À l'occasion de Canada 150,
nous avons raconté notre pays.

Dans ce rapport,
nous racontons notre histoire.



Message du président

En 255 ans d'histoire, nous nous sommes toujours adaptés aux besoins des Canadiens. Cela a commencé avec la livraison hebdomadaire dès 1763. Cela s'est poursuivi lorsque le service postal est devenu l'un des premiers ministères fédéraux en 1867. Nous nous adaptions encore quand Timothy Eaton a lancé son célèbre catalogue en 1884, puis au 20^e siècle, alors que grimpaient les volumes de courrier.

Ce thème – répondre aux besoins changeants des Canadiens – demeure la raison d'être de Postes Canada. Le système postal a subi bien des transformations au fil des siècles pour mieux servir les Canadiens. Ces dernières années, nous nous sommes adaptés une fois de plus, alors que les Canadiens comptent sur nous davantage pour livrer

leurs achats – et moins pour livrer leur courrier.

Cette évolution a porté fruit. Depuis qu'elle s'est lancée dans l'aventure du cybercommerce en 2011, Postes Canada s'est imposée comme le n° 1 des colis au Canada et a vu ses revenus annuels pratiquement doubler pour atteindre plus de 2 milliards de dollars. Nous nous sommes révélés comme

Au moment où mon mandat s'achève, je tiens à remercier tous nos employés pour leur travail acharné, leur dévouement et leur fierté.



Deepak Chopra, président-directeur général de Postes Canada (à droite), rencontre un employé, Jeff Hall, durant les célébrations de Canada 150.

Deepak Chopra s'arrête au bureau de poste d'Iqaluit en compagnie d'autres hauts dirigeants, à l'occasion du dévoilement du timbre sur le Nunavut, en mai.

l'une des marques les plus respectées au pays, selon le tout premier classement Cohn & Wolfe des marques les plus authentiques du Canada.

Malgré la chute des volumes Poste-lettres^{MC} – une baisse de 2 milliards d'articles depuis leur sommet – Postes Canada affiche un profit pour une quatrième année de suite.

Grâce à sa propre évolution, Postes Canada a aidé les détaillants canadiens à réinventer leur modèle d'affaires afin de répondre à la menace qui pesait sur leur commerce physique. Elle a ouvert de nouveaux marchés au pays et ailleurs dans le monde pour les petites entreprises canadiennes, ce qui a permis le succès de micro-multinationales. Elle a contribué à améliorer le niveau de vie des communautés rurales et du Nord en livrant à des tarifs abordables des biens autrement trop dispendieux ou impossibles à obtenir localement.



Le cybercommerce n'a pas été le seul moteur de ces résultats. Bien que d'autres industries tributaires du papier – les journaux, les magazines et les livres – aient perdu beaucoup de terrain dans l'ère numérique, le courrier de marketing est resté stable et contribue fortement à notre succès. Nous avons collaboré avec les entreprises et les responsables du marketing afin de présenter à nos clients actuels et futurs une offre efficace et opportune. Nos efforts n'ont pas été vains : de grandes marques comme Canadian Tire se sont remises à la vente par catalogue.

Postes Canada touche la vie de tous les Canadiens. En

fournissant un service axé sur les besoins de nos clients, non seulement nous perdurons, mais nous faisons en sorte de demeurer une institution vitale pour les années à venir. Au moment où mon mandat à Postes Canada s'achève, je tiens à remercier tous nos employés – j'en ai rencontré des milliers – pour leur travail acharné, leur grand dévouement et leur extraordinaire fierté. Cela a été un privilège pour moi de servir avec vous la population de ce grand pays.

Deepak Chopra
Président-directeur général

Points saillants de la période des Fêtes

Les Fêtes de 2017 se distinguent, car c'est le moment où les Canadiens et les détaillants ont le plus compté sur nous. Nous avons répondu à leurs attentes en livrant un volume record de 62 millions de colis entre le 5 novembre 2017 et le 14 janvier 2018. Nous avons aussi amélioré la qualité du service en prenant plusieurs mesures.

1,83 M 

 Le 4 décembre 2017, nous avons atteint un record absolu pour le nombre de colis livrés en une journée. Il y a aussi quatre autres jours pendant les Fêtes où nous avons dépassé notre record de 1,52 M établi en 2016.




3,6 M
DE COLIS LIVRÉS
LA FIN DE SEMAINE

Grâce au dévouement de nos employés, les articles commandés en ligne sont passés rapidement de notre réseau aux Canadiens. Durant les Fêtes de 2016, nous avons livré 2,4 M de colis la fin de semaine.

67 JOURNÉES
À UN
MILLION
DE COLIS
EN 2017

Nous avons eu notre première journée à un million de colis pendant les Fêtes de 2012. Maintenant, ces journées se produisent tout au long de l'année.



41 JOURNÉES
À UN
MILLION
DE COLIS
PENDANT
LES FÊTES

Parmi ces journées, 40 étaient consécutives. Durant les Fêtes de 2016, il y avait eu 26 journées à un million de colis, dont 20 étaient consécutives.

Points saillants de 2017

7,5 %



Croissance des volumes Courrier de quartier^{MC} en 2017





CROISSANCE DES VOLUMES DE COLIS

24,5 %

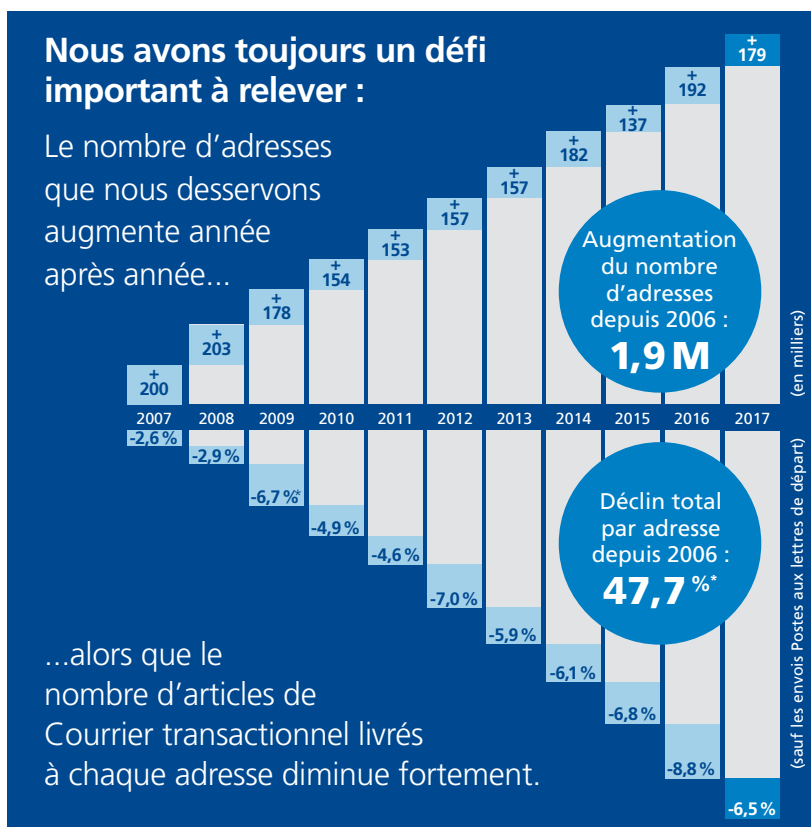
Ce sont surtout les colis du régime intérieur qui ont contribué à cette hausse – signe de notre rôle essentiel pour appuyer le cybercommerce canadien.

16,2 M



D'ADRESSES DESSERVIES

La plupart des Canadiens vivent dans des centres urbains et le sud du pays, mais nous trouvons des façons d'atteindre chaque adresse, livrant les colis et le courrier dans les Territoires du Nord-Ouest par hélicoptère, et dans d'autres endroits éloignés par hydravion, aéroglisseur et motoneige.



* En raison d'un changement méthodologique mis en œuvre en 2010, les volumes de 2009 ont été retraités aux fins de comparaison. Si les volumes de 2008 avaient été retraités, le déclin par adresse pour 2009 aurait été de 5,1 % et la baisse cumulative depuis 2006 aurait été de 46,8 %.

Marketing direct

Les Canadiens aiment profiter d'aubaines, magasiner et manger au restaurant. Ils veulent recevoir des coupons pour la rentrée, par exemple, ainsi que pendant et après les Fêtes, afin de tirer le maximum de leurs dollars.

Le courrier de marketing aide à annoncer les soldes et à faire connaître de nouveaux magasins ou restaurants d'une façon tangible et personnalisée. Pour de nombreuses petites entreprises, l'envoi d'une circulaire est non seulement la meilleure façon de communiquer avec les clients du coin, mais aussi la seule publicité qu'elles peuvent se payer. Les grandes entreprises apprécient également la touche personnelle que le courrier de marketing apporte à leurs campagnes, et elles le combinent souvent à la publicité numérique.

À l'ère numérique, le courrier de marketing fait partie du mix média, car il est efficace – pour les consommateurs et pour les entreprises.

Les Canadiens aiment les rabais, et les entreprises savent qu'ils attirent les clients. Voilà pourquoi le courrier de marketing est efficace pour les expéditeurs et les destinataires.





Coup de maître grâce au service Courrier de quartier



Le Vendredi fou est le jour le plus lucratif de l'année pour de nombreux détaillants. Comptant sur cette journée vitale pour ses affaires, Fred LeCoq, vice-président, Marketing et cybercommerce de Golf Town, a décidé de tester sa clientèle.

Golf Town a expédié plus de 400 000 articles Courrier de quartier aux résidents du Québec et près de

3 millions de prospectus aux foyers du reste du pays. Quel service obtiendrait les meilleurs résultats? Comme le dit M. LeCoq, « les budgets sont limités et chaque dollar dépensé doit produire un RCI ».

La réponse est claire : les ventes par magasin ont augmenté de plus de 65 % au Québec, contre seulement 20 % dans le reste du Canada.

Les jeunes entrepreneurs comptent sur le courrier de marketing

Tony Sanderson, alors âgé de 21 ans, et Chris Louis, 20 ans, travaillaient tous les deux dans des pizzerias à Victoria (C.-B.) lorsque Villages Pizza a été mis en vente. « J'ai appelé Chris et je lui ai dit "ça te tente d'acheter une pizzeria?" » C'était en 2011. Aujourd'hui, ils sont propriétaires de sept pizzerias.

En 2017, ils ont fait livrer 28 000 menus. « Mettre



un article publicitaire dans les mains des gens, c'est efficace », explique Tony Sanderson.

« Notre nouveau franchisé nous a indiqué dernièrement que ses ventes étaient en hausse et qu'il recevait plein de



demandes », ajoute-t-il. La semaine précédente, 5 000 menus avaient été expédiés. « Le courrier de marketing créé certainement de l'intérêt. »

Colis

Répondre aux besoins des Canadiens signifie en prévoir l'évolution – et s'adapter.

C'est ce que Postes Canada a fait. Nous avons étudié les tendances mondiales du cybercommerce et nous avons compris que nous devrions livrer des centaines de millions d'articles commandés en ligne au cours de cette décennie seulement. Nous avons donc réinventé notre entreprise. Maintenant, c'est nous qui livrons le plus de colis aux Canadiens.

Nous répondons à leurs besoins en fournissant un service fiable, rapide et sûr. Nous offrons aux consommateurs les options pratiques de livraison, de ramassage et de retour qu'ils préfèrent. Les jeunes entreprises, les PME et les grandes marques comptent sur nous pour les aider à réussir – pendant la période cruciale des Fêtes et toute l'année.

Avec la vente par catalogue, les colis faisaient partie de notre passé. Avec les consommateurs et les détaillants du Canada, nous en avons fait notre avenir.



Avec la vente par catalogue, les colis représentaient notre passé. Grâce aux achats en ligne des Canadiens, nous en avons fait notre avenir.





Sport Chek et Atmosphere, présents sur tous les canaux

Le plus grand détaillant d'articles de sport au Canada, FGL Sports, compte deux bannières de renom, Sport Chek et Atmosphere.

Pour mieux servir leurs clients, les deux marques ont déployé au printemps dernier notre service d'expédition à partir du magasin dans près de 170 boutiques. La livraison est plus rapide

et le nombre d'UGS offertes en ligne a triplé. Les cybercommandes ont augmenté d'environ 300 % sur 12 mois.

« Nos cyberclients ont plus de choix, dit Mike Moussa, vice-président du cybercommerce à FGL Sports, et nos conseillers en vente utilisent une tablette pour s'assurer qu'aucune visite en magasin n'est inutile. »

Un produit de niche et un fonctionnement hors pair : un gage de croissance pour Tom&Sawyer

Traçant la voie dans un segment de marché tout nouveau, Tom&Sawyer offre de la nourriture fraîche et saine pour chiens et chats – et les maîtres en redemandent. Grâce au bouche-à-oreille, la jeune entreprise a vu ses ventes augmenter de plus de 600 % depuis ses débuts en 2015.

Mais ce ne sont pas seulement ses produits de haute qualité qui font des heureux. L'excellence sur le

plan opérationnel, dont la planification stratégique des ramassages sur demande, aide l'entreprise à réduire les délais d'expédition, un élément essentiel pour la fraîcheur des aliments.

« Nous avons vraiment apprécié notre partenariat avec Postes Canada, explique la cofondatrice Kristin Matthews. Ils savent que la demande pour la livraison d'aliments frais est en croissance – c'est devenu une vraie priorité pour eux. »



Les cofondateurs Kristin Matthews et Peter Zakarow au café-boutique Tom&Sawyer de Toronto.

Nos employés

Fiers de servir leurs concitoyens



Les employés de partout au pays, comme ce groupe à l'établissement Léo-Blanchette de Montréal, ont célébré les 150 ans du Canada – certains ont même entonné l'hymne national.

Nos employés sont notre plus grande force; la période des Fêtes de 2017 en est la preuve. Les équipes des établissements, des postes de livraison et du transport, entre autres, ont senti les effets des volumes records de colis. Chaque jour, nos installations, véhicules et bureaux de poste se remplissaient d'envois. L'hiver est arrivé tôt, avec des tempêtes dans l'Est et en Colombie-Britannique et une vague de froid qui a sévi sur l'Ontario et les Prairies. Des millions de familles canadiennes comptaient sur nous pour livrer leurs cadeaux à temps.

Devant notre plus grand défi, la période des Fêtes, nous avons brillé.

Nos employés dévoués ont relevé tous ces défis, et les clients l'ont remarqué. Les Canadiens nous ont remerciés sur Twitter et les clients commerciaux ont exprimé leur gratitude pour le travail effectué par nos employés en leur nom. Best Buy Canada, par exemple, a écrit que notre service « exceptionnel » a « encore une fois enchanté » ses clients. Fiers de leur travail, nos employés méritent cette reconnaissance.

Devant notre plus grand défi, la période des Fêtes, nous avons brillé.



L'agente de livraison Lorraine Miner était parmi les milliers d'employés de Postes Canada qui ont livré la joie des Fêtes partout au pays.

Le rendement du service en chiffres

Même si les volumes de colis ont connu une croissance importante, le rendement du service a dépassé les objectifs pour ce secteur, tout comme pour les produits Marketing Intelliposte^{MC} et Poste-lettres. Ce succès a été possible grâce aux efforts incroyables des employés partout dans le réseau.



Pour la livraison à temps des colis, nous avons dépassé l'objectif de 2017, une année marquée par une hausse des volumes de 24,5 %.



Parmi les clients de la vente au détail qui ont répondu en 2017 au sondage proposé sur leur reçu, 90,2 % étaient satisfaits de notre service. Cette note dépasse d'environ 10 % la norme dans l'industrie du détail.



Nous avons dépassé notre objectif combiné pour la livraison à temps des articles Courrier personnalisé^{MC} et Courrier de quartier^{MC}.



À 95,4 %, le rendement de la livraison à temps des articles Poste-lettres est supérieur à l'objectif.



Les chutes et glissades demeurent la principale cause de blessure pour les facteurs comme Marlon Hinds, d'Ottawa, qu'on voit ici parcourir un itinéraire au début de mars.

La sécurité avant tout

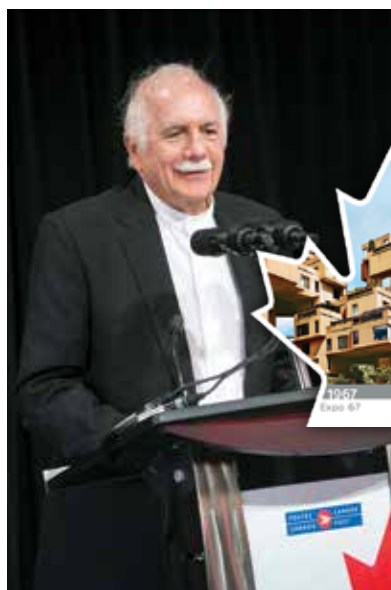
La santé et la sécurité demeurent prioritaires à Postes Canada. En 2017, nous avons lancé un strict programme de conduite sécuritaire et un processus d'évaluation des compétences pour les opérateurs d'équipement motorisé de manutention. Nous avons aussi mis à jour nos politiques sur les lunettes de sécurité, la sécurité électrique et le travail à haute température et en hauteur.

Près de la moitié des blessures en 2017 ont été causées par des chutes et des glissades et environ un tiers sont survenues pendant la manutention manuelle du matériel. Pour l'année, la fréquence totale des blessures (celles nécessitant des soins professionnels) s'est améliorée de 2 % par rapport à 2016.

Nous nous concentrerons davantage sur la sécurité en 2018 dans nos efforts de sensibilisation, d'encadrement et de formation ainsi qu'en améliorant nos politiques et programmes.

**CANADA
150**

Canada 150 a mis à l'honneur les histoires qui nous unissent, qui nous définissent en tant que Canadiens et qui font notre fierté.



L'architecte canadien Moshe Safdie au dévoilement du timbre Expo 67.

Le Canada accueille le monde

À Montréal, l'architecte canadien de renommée internationale, Moshe Safdie, a dévoilé le timbre Expo 67 montrant Habitat 67, le complexe résidentiel révolutionnaire qu'il a conçu en l'honneur de ce grand événement. Plus de 50 millions de personnes venues du monde entier ont visité l'Expo 67.

Dean Brody sur scène au dévoilement du timbre sur la route Transcanadienne.

Sur la route de tous les possibles

Dean Brody, star de la musique country, s'est rendu à Regina, sur la célèbre route Transcanadienne, pour dévoiler un timbre consacré à ce ruban de 8 000 kilomètres porteur d'aventures, de rêves et de succès commerciaux, dont la construction s'est terminée en 1971.



Notre célèbre programme des timbres-poste raconte le Canada. C'est donc avec joie que nous nous sommes investis dans Canada 150 en soulignant 10 moments marquants et réalisations

inoubliables des 50 dernières années.

Nos timbres Canada 150 illustrent des histoires de courage, de compassion, d'innovation, de dévouement, de diversité

et d'unité. Des personnalités canadiennes nous ont aidés à faire ce récit et à dévoiler ces 10 timbres dans des lieux emblématiques afin de célébrer avec éclat les 150 ans de notre pays.



La série Canada-URSS

La Série du siècle de 1972 opposant le Canada à l'URSS a été un combat de titans, et des légendes du hockey ayant contribué à la victoire d'Équipe Canada ont dévoilé un timbre à la BFC de Winnipeg. La série de huit rencontres, dont un match à Winnipeg, a passionné le Canada et transformé ce sport à tout jamais.

Phil Esposito, membre d'Équipe Canada 1972.

Terry Fox reçoit l'Ordre du Canada, septembre 1980.

Le long parcours d'un héros

En 1980, l'extraordinaire Marathon de l'espoir de Terry Fox a captivé et inspire toujours une nation entière. Judith Fox, la sœur de Terry, a dévoilé une vignette à St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador – point de départ de Terry Fox – en souvenir du marathon qui l'a mené à parcourir plus de la moitié du Canada.



L'astronaute de l'Agence spatiale canadienne Jeremy Hansen à l'école publique Glen Ames Senior de Toronto.



L'innovation d'une nation

L'astronaute canadien Jeremy Hansen a visité une école de Toronto pour dévoiler un timbre soulignant les innovations technologiques du Canada. La figurine présente la plus célèbre réalisation robotique du pays – le Canadarm – qui s'est envolé dans l'espace en 1981.

Deepak Chopra, PDG de Postes Canada, et la très honorable Beverley McLachlin, alors juge en chef du Canada, dévoilant un timbre consacré à la Constitution sur la Colline du Parlement.

Le rapatriement de la Constitution

La très honorable Beverley McLachlin, alors juge en chef du Canada, a dévoilé sur la Colline du Parlement un timbre soulignant la proclamation de la *Loi constitutionnelle de 1982*, qui a permis de rapatrier la Constitution et d'adopter la *Charte canadienne des droits et libertés*.



Rosie Katsak et sa fille sont deux des 1 600 résidents de Mittimatalik (Pond Inlet), une communauté inuite du nord de l'île de Baffin.

Un nouveau territoire

Le premier ministre du Nunavut Peter Taptuna, la commissaire du Nunavut Nellie Kusugak et le président de l'Assemblée législative du Nunavut George Qulaut ont dévoilé à Iqaluit un timbre consacré au Nunavut, devenu territoire en 1999. La vignette rend aussi hommage aux habitants et au patrimoine du Nunavut.

Jill Andrew (à gauche) et Aisha Fairclough, cofondatrices de Body Confidence Canada.



Le mariage égal

The 519, à Toronto, a accueilli la cérémonie du dévoilement d'un timbre sur la légalisation du mariage entre conjoints de même sexe. La figurine, ornée de l'arc-en-ciel symbolique, souligne l'adoption, en 2005, de la *Loi sur le mariage civil* qui a légalisé le mariage homosexuel au Canada.

La skieuse para-alpine Lauren Woolstencroft, première Canadienne à remporter cinq fois l'or durant les mêmes Jeux paralympiques d'hiver (Vancouver, 2010).

Compétences et possibilités

Les grands athlètes Arnold Boldt et Lauren Woolstencroft ont dévoilé à Vancouver un timbre soulignant la contribution du Canada au mouvement paralympique et la tenue de deux Jeux paralympiques au pays : ceux de 1976 à Toronto et ceux de 2010 à Vancouver.



Les médaillés olympiques canadiens Joannie Rochette et Greg Joy, à Vancouver, lors du dévoilement du timbre sur les Jeux olympiques.



La gloire olympique

À Vancouver, les médaillés olympiques Greg Joy (saut en hauteur) et Joannie Rochette (patinage artistique) ont dévoilé un timbre soulignant le succès des Jeux d'été de 1976 à Montréal, des Jeux d'hiver de 1988 à Calgary et des Jeux d'hiver de 2010 à Vancouver.

Oh! Canada

Le Canada raconté

L'année 2017 a été marquée par de grandes premières pour notre célèbre programme des timbres-poste : une émission conjointe avec India Post et un timbre orné d'un écusson en tissu pour les 100 ans des Toronto Maple Leafs^{MD}.

L'histoire et le multiculturalisme étaient aussi à l'avant-plan. Nous avons souligné le centenaire de l'explosion d'Halifax et de la bataille de la crête de Vimy; lancé les Légendes canadiennes du hockey, dernière émission de la série de cinq ans sur la LNH^{MD} pour le 100^e anniversaire de la Ligue et le 125^e de la Coupe Stanley^{MC}; et célébré la diversité religieuse avec les timbres sur Diwali, l'Aïd, Hanoukka et Noël.



Deepak Chopra, président-directeur général de Postes Canada, et Walter Gretzky, père de Wayne Gretzky, dévoilent le timbre Légendes canadiennes du hockey consacré à la « Merveille » au Temple de la renommée du hockey en septembre.



Deepak Chopra et Son Excellence Vikas Swarup, haut-commissaire de l'Inde au Canada, dévoilent la première émission conjointe de Postes Canada et d'India Post à l'hôtel de ville de Toronto. Ce timbre souligne Diwali, fête des Lumières, événement annuel célébré par de nombreux hindous, sikhs, bouddhistes et jaïns.



Le timbre de Postes Canada consacré à l'Aïd al-Adha et l'Aïd al-Fitr met en lumière ces deux fêtes importantes célébrées par les musulmans.



Une émission conjointe de deux timbres avec La Poste (France) souligne le lien que la bataille de la crête de Vimy en sol français a créé entre nos deux nations. Le timbre canadien, ci-contre, a été conçu par Susan Scott, de Montréal.

Aide aux enfants et aux collectivités

En 2017, la Fondation communautaire de Postes Canada pour les enfants a versé environ 1,1 million de dollars à 103 organismes au pays. Elle a aussi recueilli

1,2 million de dollars pour les subventions de 2018. Au cours des 5 dernières années, la Fondation a donné au-delà de 6 millions de dollars à plus de 550 projets,

dont des lignes d'écoute téléphonique, des initiatives contre l'intimidation et des programmes de petits déjeuners et d'alphabétisation. Les fonds proviennent d'une campagne en magasin, de la vente de timbres philanthropiques et des dons d'employés dans le cadre du programme Dix sous par jour.



Conçus par Andrew Lewis, les timbres de la Fondation de 2017 présentent des chats souriants. Pour chaque carnet de dix timbres vendu, 1 \$ a été versé à la Fondation.

Au service du père Noël depuis 1982

Trente-six ans d'histoire.

Six millions d'heures de bénévolat.

Plus de 36 millions de réponses.

Voilà l'héritage du Programme de lettres au père Noël de Postes Canada, source d'une foule de souvenirs magiques pour les Canadiens de tout âge.

En 1982, première année du programme, nous avons aidé le père Noël à répondre à 22 000 lettres.



Dix ans plus tard, les bénévoles (des employés, des retraités et d'autres généreux lutins) traitaient environ 1 million de lettres par année. En 2017, quelque 9 000 bénévoles

ont aidé à répondre à plus de 1,6 million de lettres. Voici ce qu'un parent a écrit : « J'espère que vous savez que vous rendez de nombreux enfants très heureux. »

Message de la présidente du Conseil



En 2017, Postes Canada a poursuivi sa transformation. La stratégie de miser sur le marché en pleine croissance du cybercommerce canadien continue à porter fruit et compense financièrement le déclin du courrier Poste-lettres. De nombreux records ont été établis, dont 67 journées au cours desquelles plus de 1 million de colis ont été livrés. Grâce à ses clients, Postes Canada demeure le n° 1 des colis au Canada. Ces résultats impressionnants, de même que la rentabilité continue, confirment la justesse des stratégies adoptées par le PDG et la haute direction et mises en œuvre par des milliers d'employés dévoués au quotidien.

L'année a aussi été marquée par un vent de changement

Il incombe au Conseil d'administration de s'assurer que Postes Canada continue de se renouveler pour offrir aux Canadiens des services qui répondent à leurs attentes tout en demeurant financièrement autonome.

à la haute direction. Dès l'annonce du départ de Deepak Chopra après sept ans de loyaux services, la recherche de son successeur a commencé. Le nouveau PDG pourra s'appuyer sur une vision et un leadership forts afin de poursuivre la transformation audacieuse d'une entreprise dynamique sur laquelle chaque Canadien compte. De plus, le mandat de plusieurs membres du Conseil s'achevant, les Canadiens de partout au pays ont été invités à poser leur candidature à un poste, dans le cadre d'un processus ouvert.

Menant à bien ces changements au début de 2018, Postes Canada adopte les nouvelles orientations définies par son actionnaire. En effet, le gouvernement du Canada a demandé à Postes Canada de tracer la voie pour répondre aux besoins changeants des Canadiens, tout en maintenant l'accès et le niveau supérieur de service qu'attendent les particuliers et les entreprises. Nous comptons collaborer plus que jamais avec

les employés de tous les secteurs afin de trouver des solutions innovantes dans un environnement de travail en pleine mouvance et, ensemble, d'élaborer notre vision pour l'avenir.

Au nom du Conseil d'administration, je tiens à remercier les Canadiens pour la confiance qu'ils accordent à Postes Canada. Ce soutien naît de la relation qu'ils entretiennent avec leur facteur, de l'excellence du service offert dans les points de vente et d'un grand respect pour une institution plus ancienne encore que le Canada.

Siéger au Conseil est une grande responsabilité et, fière du passé et pleine d'optimisme pour l'avenir, je suis honorée de l'assumer.

Jessica L. McDonald
Présidente du Conseil
d'administration

Conseil d'administration



Jessica L. McDonald ▲★●❖
IAS.A
Vancouver (Colombie-Britannique)
Présidente du
Conseil d'administration
Société canadienne des postes



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



Michèle Desjardins ❖❖
IAS.A
Montréal (Québec)



A. Michel Lavigne ▶▲
FCPA, FCA
Laval (Québec)



Alain Sans Cartier ◆★●
L'Ancienne-Lorette (Québec)



William H. Sheffield ●★
IAS.A
Toronto (Ontario)



Sharon Sparkes ★■
IAS.A, CPA, CA
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)



Donald Woodley ❖●
Mono (Ontario)

- Présidente du Comité de vérification
- ◆ Président du Comité de régie d'entreprise et de nomination
- ❖ Présidente du Comité des ressources humaines et de la rémunération
- ▶ Président du Comité des pensions
- ▲ Membre du Comité de vérification
- ❖ Membre du Comité de régie d'entreprise et de nomination
- Membre du Comité des ressources humaines et de la rémunération
- ★ Membre du Comité des pensions

Trois postes sont actuellement vacants.
Au 22 mars 2018

Dirigeants de la Société

Deepak Chopra
Président-directeur général

Premiers vice-présidents

Wayne Cheeseman
Chef des finances

Leonard (Len) Diplock
Stratégie et marketing pour l'entreprise

Anik Dubreuil
Chef de la technologie de l'information

Doug Ettinger
Chef des activités commerciales

Scott G. McDonald
Chef des ressources humaines

Mary Traversy
Chef de l'exploitation

John B. West
Avocat-conseil général et secrétaire de la Société

Vice-présidents

Jay Davis
Ingénierie

Manon Fortin
Intégration des opérations

Douglas Greaves
Caisse de retraite et directeur des placements

Rod Hart
Colis

Ann Therese MacEachern
Ressources humaines

Barbara MacKenzie
Finances et contrôleur

Susan Margles
Relations gouvernementales et politique

Serge Pitre
Ventes

Jo-Anne Polak
Communications et affaires publiques

Brian Wilson
Opérations

Kaval Pannu Vérificatrice de la Société

Au 22 mars 2018

Régie d'entreprise

Le rôle du Conseil d'administration est appuyé par le cadre législatif qui régit Postes Canada, le règlement intérieur de la Société et la charte du Conseil. Le Conseil assure la surveillance et fournit des conseils au nom de l'actionnaire de la Société, le gouvernement du Canada, en ce qui a trait aux stratégies, aux plans d'affaires et aux activités connexes de Postes Canada.

Dans l'exécution de son rôle de surveillance, le Conseil tient la direction responsable du rendement de l'entreprise et de la réalisation de ses objectifs stratégiques. En s'acquittant de ses responsabilités, le Conseil fait preuve d'une diligence raisonnable dans les domaines suivants :

- les initiatives stratégiques et les plans d'entreprise;
- le rendement des services et des opérations;
- les contrôles internes et les rapports financiers;
- les contrats et les investissements importants;
- le recrutement des cadres supérieurs;
- la santé et la sécurité, la main-d'œuvre et la gestion de la rémunération;
- la présentation efficace de rapports à l'actionnaire.

Le Conseil d'administration est composé de 11 membres, dont le président-directeur général. Tous les membres sont nommés par le gouverneur en conseil. Au 22 mars 2018, trois postes sont temporairement vacants. À titre d'autorité de surveillance d'une entreprise commerciale d'environ

8,2 milliards de dollars, le Conseil apporte une appréciation commerciale solide et une forte expertise pour assurer l'administration de Postes Canada.

Afin d'assurer la surveillance d'une société d'une telle ampleur et d'une telle complexité, le Conseil consacre habituellement de 25 à 30 jours par année à ses travaux. En 2017, le Conseil s'est réuni 10 fois, et ses comités se sont réunis à 18 reprises.

Diversité des sexes au Conseil

Postes Canada reconnaît le lien entre la diversité des sexes et le rendement de la Société. En collaboration avec l'actionnaire, le Conseil veille à ce que des candidates hautement qualifiées soient considérées pour les postes vacants. Il travaille en étroite collaboration avec le cabinet de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement pour recommander des candidates et des candidats qui détiennent les compétences requises par le Conseil, et ce, tout en respectant son engagement à l'égard de la diversité. Plus de 30 % du Conseil est actuellement composé de membres féminins, y compris la présidence. Le Conseil met

l'accent sur l'accroissement de ce nombre lorsqu'il examine des candidatures en 2018.

La diversité du personnel est un impératif d'affaires dans le monde d'aujourd'hui. Le Conseil a mis en place une politique sur l'égalité en matière d'emploi pour la Société, et il examine périodiquement son rendement dans ce domaine.

Indépendance du Conseil

Les fonctions de président du Conseil et de président-directeur général se rattachent à deux postes distincts. Le Conseil tient ses réunions périodiques en comptant le président-directeur général à titre de membre, et le chef des finances à titre d'invité. Autrement, le Conseil se réunit sans la présence de membres de la direction, à moins que leur présence ne soit nécessaire pour des exposés ou des rapports. Le Conseil tient des séances à huis clos uniquement avec les administrateurs indépendants. Le Comité de vérification tient des réunions à huis clos avec les auditeurs internes et externes. Le Conseil retient les services de conseillers indépendants lorsqu'il le juge nécessaire.

Comités du Conseil

La surveillance est assurée sous l'égide du Comité de vérification, du Comité de régie d'entreprise et de nomination, du Comité des ressources humaines et de la rémunération et du Comité des pensions.

Efficacité du Conseil

Le Conseil évalue régulièrement son efficacité au moyen d'un questionnaire d'autoévaluation. Il a élaboré des critères précis qui définissent les compétences recherchées et les qualités personnelles requises afin de cerner les lacunes potentielles en matière de relève. La rémunération des membres du Conseil respecte les lignes directrices émises par le Bureau du Conseil privé.

Filiales

La régie et la surveillance s'appliquant aux filiales de Postes Canada assurent l'uniformité des pratiques de régie dans les entreprises où Postes Canada détient une participation majoritaire.

Principes de régie

Postes Canada est d'avis que pour être efficace, un organisme a besoin de pratiques de régie rigoureuses, mais aussi dynamiques. Une bonne régie est un élément essentiel pour que la Société continue à servir tous les Canadiens d'une façon efficace et durable.

D'autres renseignements sont donnés à la section Régie d'entreprise du site postescanada.ca.

Rapport de l'ombudsman

Relevant de la présidente du Conseil d'administration, le Bureau de l'ombudsman est indépendant du personnel et de la direction de Postes Canada. Il offre un autre recours aux Canadiens qui estiment que Postes Canada n'a pas rempli ses engagements de service. Il mène une enquête sur les plaintes des clients et recommande des solutions justes et équitables. En repérant les tendances, en se concentrant sur la prévention et en recommandant des changements au besoin, il donne aussi à Postes Canada une autre façon d'améliorer le service.

En 2017, le Bureau a reçu 8 % moins de plaintes, malgré la hausse importante des volumes de colis. Comparativement à 2016, il y a eu une baisse dans les dix types de plaintes les plus courants.

En 2017, nous avons reçu 5 449 plaintes, contre 5 943 en 2016. Des 2 497 plaintes qui ont donné lieu à une enquête, une mesure corrective a été mise en place dans 46 % des cas. Dans les autres cas, l'enquête a appuyé les mesures prises par Postes Canada. À titre de comparaison, une mesure corrective a été nécessaire dans 52 % des 2 617 cas examinés en 2016 (cas soumis de nouveau compris).

Plus de la moitié des plaintes n'ont pas mené à une enquête, car les clients ont eu recours à nous avant que Postes Canada ait le temps de régler le problème ou ont retiré leur plainte avant la fin de l'enquête.

Le nombre de plaintes liées au *Protocole du service postal canadien* a diminué de 10 %, soit 229 plaintes en moins, ce qui reflète les améliorations touchant l'accès au Service à la clientèle.

Le Rapport annuel du Bureau de l'ombudsman sera accessible à postescanada.ca/ombudsman.



Protocole du service postal canadien

Le *Protocole du service postal canadien* veille à ce que les services postaux demeurent universels, abordables, fiables, pratiques, sécuritaires et attentifs aux besoins des clients de Postes Canada.

Notre conformité au Protocole pour 2017 est présentée en bleu et en italique après chaque clause.

Avant-propos

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

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

Service universel

1. Postes Canada maintient un service postal qui permet

aux particuliers et aux entreprises du Canada d'envoyer et de recevoir du courrier au pays et entre le Canada et l'étranger. Postes Canada assure un service de collecte, de transmission et de livraison de lettres, de colis et de publications.

Toutes les 16,2 millions d'adresses commerciales et résidentielles canadiennes ont été desservies, et les services d'arrivée et de départ du régime international ont été fournis dans 192 pays.

2. La prestation de services postaux aux régions rurales du pays fait partie intégrante du service universel qu'offre Postes Canada.

Plus de 7 500 itinéraires ruraux et suburbains ont assuré la livraison à environ 4,8 millions d'adresses. Des quelque 6 200 comptoirs postaux situés d'un océan à l'autre, plus de la moitié se trouvent en milieu rural.

Tarifs abordables

3. Postes Canada applique le même tarif aux lettres de taille et de poids semblables, de telle sorte que les frais d'affranchissement d'une

lettre envoyée à un Canadien sont les mêmes, quelle que soit la distance jusqu'au destinataire.

Les tarifs d'affranchissement facturés pour les lettres de taille et de poids semblables destinées à des adresses canadiennes sont uniformes, quelle que soit la distance.

4. Comme l'exige la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada applique des tarifs de port justes et réalistes et permettant d'assurer des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées pour l'exécution de sa mission.

Le tarif de base des lettres de 0,85 \$ facturé par Postes Canada offre aux consommateurs et aux petites entreprises une excellente valeur à un prix raisonnable.

5. Postes Canada donne un préavis et fait une annonce publique pour proposer une modification tarifaire pour les produits de poste-lettre réglementés et elle consulte les consommateurs pendant le processus d'établissement des tarifs.

Compte tenu de l'examen de Postes Canada par le gouvernement, les tarifs d'affranchissement réglementés sont demeurés inchangés en 2017.

Livraison fréquente et fiable

6. Postes Canada livre les lettres, les colis et les publications cinq jours par semaine (sauf les jours fériés) à toutes les adresses canadiennes, sauf dans les régions éloignées où un service moins fréquent peut être nécessaire à cause d'un accès restreint à la collectivité.

Les facteurs, ainsi que les factrices et facteurs ruraux et suburbains, ont assuré la livraison prévue cinq jours par semaine à 99,9 % des adresses desservies.

7. Postes Canada assure la livraison à chaque adresse canadienne. Il peut s'agir d'une livraison à domicile, à une boîte postale communautaire ou multiple, à une boîte aux lettres rurale, à une case postale, à la poste restante ou à un point central dans un immeuble d'appartements ou de bureaux.

Postes Canada a assuré la livraison à chaque adresse canadienne. Le tableau de la page 25 présente la répartition des modes de livraison.

8. Postes Canada livre une lettre dans les délais suivants :

- Deux jours ouvrables dans une collectivité;
- Trois jours ouvrables dans une province;
- Quatre jours ouvrables entre les provinces.

En 2017, le taux de livraison à temps pour le service Poste-lettres du régime intérieur a été de 95,4 %.

Accès pratique aux services postaux

9. Postes Canada offre un vaste réseau pour l'accès aux services postaux, notamment des comptoirs postaux, des points de vente de timbres au détail et des boîtes aux lettres dans les rues, ainsi que l'accès à l'information et au service à la clientèle au moyen d'un site Web et de centres d'appels.

Outre les quelque 6 200 comptoirs postaux à service intégral et les milliers d'endroits où acheter des timbres, Postes Canada a offert un accès en tout temps au site postescanada.ca pour des services en ligne, tels que les fonctions de repérage, de changement d'adresse et d'achat d'affranchissement.

Postes Canada a aussi offert environ 231 000 points de levée où les articles de courrier peuvent être déposés (ainsi qu'environ 707 000 boîtes aux lettres rurales qui sont également des points de levée).

10. Postes Canada offre des comptoirs postaux au détail, c'est-à-dire les bureaux de poste de la Société et les comptoirs exploités par des détaillants privés, qui sont convenablement situés et gérés, de telle sorte que :

- 98 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 15 km;
- 88 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 5 km;
- 78 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 2,5 km.

En 2017, 98,8 % des Canadiens vivaient dans un rayon de 15 km d'un bureau de poste, 90,8 % dans un rayon de 5 km et 79 % dans un rayon de 2,5 km.

11. Le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste dans les régions rurales est maintenu. Les situations concernant le personnel de Postes Canada (p. ex. départ à la retraite, maladie, décès, etc.) ou l'infrastructure de la Société (p. ex. incendie ou expiration du bail, etc.) peuvent néanmoins toucher l'exploitation continue d'un bureau de poste.

En 2017, les problèmes de personnel ou d'infrastructure ont touché 129 bureaux de poste couverts par le moratoire. Dans 76 cas, les services de vente au détail

Suite à la page 24

Protocole du service postal canadien

ont été maintenus sans interruption au sein de la même collectivité par la dotation de postes vacants et, dans 24 cas, la situation a été résolue par des services de vente au détail offerts dans une collectivité voisine. Les autres cas font l'objet de mesures de dotation ou d'autres consultations dans les collectivités. Dans tous les cas, les services de livraison pour la collectivité ont été maintenus sans interruption.

Sécurité de la livraison

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

Les Services de sécurité et d'enquête mènent leurs activités conformément aux dispositions de la Loi sur la Société canadienne des postes et d'autres autorités réglementaires et législatives. La Société canadienne des postes est assujettie à la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Approche communautaire et consultations

13. Si Postes Canada prévoit changer les modes de livraison, elle communique, soit en personne ou par écrit, avec les clients et les collectivités touchés, au moins un mois à l'avance pour leur expliquer les décisions et examiner

des options qui répondent à leurs préoccupations.

Dans tous les cas, Postes Canada a fourni un préavis aux ménages touchés avec lesquels elle a mené des consultations exhaustives avant de mettre en œuvre des changements.

14. Au moins un mois avant de décider de fermer, de déménager ou de regrouper des bureaux de poste en permanence, Postes Canada rencontre les clients et les collectivités touchés pour examiner ensemble les options et trouver des solutions pratiques qui répondent à leurs préoccupations.

En 2017, sept bureaux de poste de la Société en milieu urbain ont fait l'objet d'un examen. Les collectivités et les clients touchés ont été avisés et consultés au moins un mois avant la mise en œuvre de tout changement proposé.

15. Postes Canada tient chaque année une réunion publique afin de donner au public la possibilité d'exprimer ses opinions, de poser des questions et de formuler des commentaires.

Postes Canada a tenu sa réunion publique annuelle le 14 septembre 2017, à Yellowknife.

Traitement des plaintes

16. Postes Canada instaure et publie des processus de

règlement des plaintes qui sont facilement accessibles aux clients et traite les plaintes promptement et de façon équitable et respectueuse.

En 2017, le Service à la clientèle de Postes Canada a reçu 3,9 millions d'appels et plus de 808 000 demandes de renseignements par courrier électronique, télécopieur et billets de service en ligne. Ces interactions étaient liées à des questions, à des demandes, à des problèmes et à des plaintes.

17. L'ombudsman de Postes Canada mène une enquête sur les plaintes concernant la conformité au Protocole du service postal canadien lorsque les clients demeurent insatisfaits une fois qu'ils ont épuisé tous les moyens de règlement des plaintes de Postes Canada.

L'ombudsman est l'instance d'appel finale dans le procédé de résolution des plaintes à Postes Canada. Plus de renseignements se trouvent sur le site Web de l'ombudsman, à l'adresse suivante : postescanada.ca/ombudsman.

Rapport sur le rendement

18. Chaque année, dans son rapport annuel, Postes Canada rend compte de son rendement par rapport à chacune des attentes énoncées dans le Protocole du service postal canadien.

Mode de livraison	Nombre d'adresses*	% du nombre total d'adresses	Coût annuel moyen par adresse
À la porte	4 204 007	26,0 %	291 \$
Point de remise centralisé (p. ex. cases postales dans les immeubles d'appartements)	4 276 195	26,4 %	120 \$
Boîte postale multiple, boîte postale communautaire, kiosque	5 278 814	32,6 %	130 \$
Installation de livraison (case postale, poste restante)	1 719 091	10,6 %	75 \$
Boîte aux lettres rurale	706 958	4,4 %	217 \$
Tous les modes	16 185 065	100,0 %	167 \$

* Au 31 décembre 2017

19. En outre, Postes Canada présente dans son rapport annuel un aperçu des modes de livraison qu'elle utilise, en indiquant le nombre d'adresses desservies par chaque mode et les coûts liés à chaque mode.

Consultez le tableau ci-dessus.

Examen du protocole

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

Dans son examen, le gouvernement a conclu que Postes Canada doit continuer de répondre aux attentes énoncées dans le protocole.

Autres programmes de politique publique

Courrier du gouvernement et célogrammes

La *Loi sur la Société canadienne des postes* offre un droit à la franchise postale pour le courrier expédié entre les Canadiens et le gouverneur général, les députés, le président du Sénat et celui de la Chambre des communes et d'autres hauts fonctionnaires désignés du Parlement. Les députés peuvent aussi expédier gratuitement jusqu'à quatre circulaires par an à leurs électeurs.

La *Loi* prévoit aussi un droit à la franchise postale accordé aux personnes aveugles. Les Canadiens aux prises avec une déficience visuelle et de nombreuses bibliothèques au pays, y compris celle de l'Institut national canadien

pour les aveugles, expédient gratuitement des livres audio et d'autres types de documents au Canada et dans le monde.

Postes Canada a reçu en 2017 un crédit de 22 millions de dollars du gouvernement pour aider à compenser l'incidence financière de ces programmes sur la Société.

Documents de bibliothèque

Ce service est offert aux bibliothèques publiques, universitaires ou à d'autres bibliothèques reconnues qui sont gérées par des organismes ou des associations sans but lucratif et qui sont ouvertes au public au Canada. Le service offre des tarifs d'affranchissement réduits pour les documents de bibliothèque

admissibles échangés entre une bibliothèque et ses usagers. Postes Canada ne reçoit ni crédit ni indemnisation de la part du gouvernement pour compenser le tarif d'affranchissement réduit.

Politique sur l'environnement

Postes Canada s'est engagée à protéger l'environnement dans l'exercice de ses opérations. Postes Canada a déterminé que, conformément aux articles 66 et 67 de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)*, à sa connaissance, les projets réalisés par la Société au cours de l'année 2017 n'étaient pas susceptibles d'entraîner des effets environnementaux négatifs importants.

Résultats financiers

TABLE DES MATIÈRES

Rapport de gestion

Énoncés prospectifs	27
1 Résumé	28
2 Activités de base et stratégie	33
3 Facteurs de rendement clés	41
4 Capacités	44
5 Risques et gestion des risques	52
6 Liquidités et ressources en capital	59
7 Évolution de la situation financière	65
8 Revue des activités d'exploitation	67
9 Estimations comptables critiques, adoption de nouvelles normes comptables et faits nouveaux concernant les méthodes comptables	75
10 Aperçu pour 2018	82

Informations supplémentaires

Rétrospective financière	85
Rapport de l'auditeur sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	89
Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	90
Notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	91

États financiers consolidés

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière	92
Rapport des auditeurs indépendants	93
État consolidé de la situation financière	94
État consolidé du résultat global	95
État consolidé des variations des capitaux propres	96
État consolidé des flux de trésorerie	97
Notes afférentes aux états financiers consolidés	98

Rapport de gestion

Le rapport de gestion fournit un exposé décrivant les résultats financiers et les changements opérationnels de la Société canadienne des postes (la Société ou Postes Canada) et de ses filiales Les Investissements Purolator Ltée (Purolator), Groupe SCl inc. (SCl) et Innovapost Inc. (Innovaposte), pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Ces sociétés sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada ou de Groupe d'entreprises. Le rapport doit être lu conjointement avec les états financiers consolidés et les notes afférentes de l'exercice clos le 31 décembre 2017; ces documents ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et ils sont présentés en dollars canadiens. Les résultats financiers figurant dans le rapport de gestion sont arrondis au million près, tandis que les pourcentages connexes sont calculés en fonction de chiffres arrondis au mille près. À moins d'indication contraire, les renseignements du présent rapport de gestion sont en vigueur le 22 mars 2018.

La direction est responsable des renseignements présentés dans le Rapport annuel. Toute mention des termes « nos », « notre » ou « nous » désigne la direction de Postes Canada. Le Conseil d'administration, sur la recommandation de son Comité de vérification, a approuvé le contenu du présent rapport de gestion ainsi que les états financiers consolidés audités.

Importance relative

La direction évalue l'information qui doit être fournie dans le rapport de gestion selon le principe de l'importance relative comme guide aux fins de déclaration. La direction considère que des renseignements sont importants s'il est probable que leur omission ou une déclaration inexacte influencerait sur les décisions prises par l'utilisateur moyen en fonction de tels renseignements financiers.

Énoncés prospectifs

Le Rapport annuel, lequel comprend le rapport de gestion, renferme des énoncés prospectifs du Groupe d'entreprises qui rendent compte des attentes de la direction en ce qui concerne les objectifs, les plans, les stratégies, la croissance future, les résultats d'exploitation, le rendement ainsi que les perspectives et les occasions commerciales du Groupe d'entreprises. En général, les énoncés prospectifs sont désignés par des mots ou des expressions tels que « prévoit », « s'attend à ce que », « croit », « estime », « a l'intention de » ou d'autres mots et expressions similaires. Ces énoncés ne sont pas des faits, mais seulement des estimations relatives aux résultats futurs. Ces estimations reposent sur certains facteurs ou hypothèses concernant la croissance prévue, les résultats d'exploitation, le rendement, les perspectives et les occasions commerciales (les hypothèses). Bien que la direction considère ces hypothèses comme étant raisonnables et basées sur des renseignements disponibles, elles peuvent se révéler incorrectes. Ces estimations relatives aux résultats futurs dépendent d'un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des différences considérables entre les résultats réels et les attentes du Groupe d'entreprises. Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent notamment les risques et incertitudes énoncés dans la Section 5 – Risques et gestion des risques à la page 52 du présent rapport de gestion (les risques).

Lorsque le Groupe d'entreprises présente des informations financières prospectives ou des perspectives financières, par exemple des renseignements sur la croissance et le rendement financier futurs, ces renseignements servent à décrire les attentes futures. Les lecteurs sont donc avertis que ces données pourraient ne pas être appropriées à toute autre fin. En outre, les informations financières prospectives et les perspectives financières, ainsi que l'information prospective de manière générale, reposent sur les hypothèses et sont assujetties aux risques.

Il est vivement recommandé aux lecteurs de bien prendre en compte ces facteurs lorsqu'ils évaluent les énoncés prospectifs. À la lumière de ces hypothèses et risques, les événements prévus dans ces énoncés prospectifs pourraient ou non se produire. Le Groupe d'entreprises ne peut pas garantir que les résultats et les activités prévus se réaliseront. Par conséquent, il est recommandé aux lecteurs de ne pas prendre ces énoncés pour des faits.

Les énoncés prospectifs se trouvant dans le Rapport annuel sont seulement pertinents en date du 22 mars 2018; la Société ne prévoit pas mettre à jour publiquement ces énoncés pour tenir compte de nouveaux renseignements, d'événements futurs, de changements de situation ou de toute autre raison après cette date.

1 Résumé

Aperçu du Groupe d'entreprises de Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2017

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est composé de Postes Canada et de ses filiales : Les Investissements Purolator Ltée, Groupe SCL inc. et Innovapost Inc. Comptant près de 64 000 personnes, c'est l'un des plus importants employeurs au Canada. En 2017, ses employés ont livré près de 8,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 16,2 millions d'adresses à l'échelle du pays. Le secteur Postes Canada exploite le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, lequel compte près de 6 200 bureaux de poste au pays. Postes Canada, qui est devenue société d'État en 1981, rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement. Son actionnaire unique est le gouvernement du Canada.

Aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société a la mission d'exploiter un service postal dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada. Elle offre ainsi des services postaux de qualité à tous les Canadiens, dans les régions rurales et urbaines, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises, et ce, d'une manière sécurisée et financièrement autonome. L'obligation d'assurer un service universel de Postes Canada est énoncée dans le *Protocole du service postal canadien*, mis en œuvre par le gouvernement du Canada en 2009 et stipulant ce qui suit :

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

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

Postes Canada fait partie de l'industrie postale mondiale, qui est composée d'administrations postales étrangères. Toutes les administrations postales finançaient habituellement leur obligation d'assurer un service universel grâce à une exclusivité prévue par la loi, ou par un monopole de l'administration postale sur une partie du marché postal. Cependant, l'exclusivité a peu de valeur dans le monde numérique. Alors que de plus en plus de gens se tournent vers Internet et les appareils mobiles intelligents pour communiquer et effectuer leurs transactions, les administrations postales continuent à voir leurs volumes de courrier diminuer, leurs clients adoptant des solutions de rechange numériques.

Postes Canada se trouve également à une étape critique de son histoire. La tendance des communications en ligne s'accroissant, les entreprises et les ménages canadiens n'utilisent plus autant notre service Poste-lettres^{MC}, ce qui a mené à une baisse importante des volumes du Courrier transactionnel, qui est notre principal secteur d'activité. En 2017, nous avons livré trois milliards d'articles Poste-lettres du régime intérieur, soit deux milliards d'articles (ou 41 %) de moins qu'en 2006, année où ces volumes ont culminé. Il est improbable que le secteur Courrier transactionnel se redresse.

La technologie numérique a bousculé bien des industries, et Postes Canada n'y a pas échappé. Cependant, Postes Canada s'est réinventée pour continuer à jouer un rôle clé dans la vie des Canadiens en cette ère numérique, et elle est devenue le n° 1 des colis au pays. Les revenus annuels du secteur Colis de Postes Canada ont crû de plus de 900 millions de dollars depuis 2011. Postes Canada a atteint sa position de chef de file dans le marché du cybercommerce en réorientant ses opérations, en innovant pour obtenir un avantage concurrentiel, en établissant des partenariats avec les détaillants et en mettant l'accent sur une expérience client supérieure. Même si les colis et le marketing direct représentent des occasions pour Postes Canada, la seule croissance de ces deux secteurs ne devrait pas générer suffisamment de produits pour compenser le déclin de l'activité de base Poste-lettres.

Notre stratégie pour 2017 a été, une fois encore, d'élargir nos secteurs d'activité Colis et Marketing direct en aidant les Canadiens à combler leurs nouveaux besoins postaux et en respectant notre engagement à l'égard du service, soit offrir une expérience client de premier ordre.

Points saillants financiers et opérationnels

Pour un quatrième exercice consécutif, le Groupe d'entreprises de Postes Canada affiche, pour 2017, un résultat avant impôt positif, soit 199 millions de dollars, comparativement à 114 millions de dollars en 2016. Cela représente une augmentation de 85 millions de dollars, ou 74,9 %, provenant surtout des résultats positifs du secteur Purolator par suite de l'essor de ses activités de livraison des colis du cybercommerce. Une part importante du résultat avant impôt du Groupe d'entreprises pour 2017, soit 88 millions de dollars, est attribuable au résultat du quatrième trimestre en raison d'une très fructueuse période des Fêtes, période où la demande pour ses services culmine.

Le secteur Postes Canada affiche un résultat avant impôt positif de 74 millions de dollars pour 2017, contre 55 millions de dollars en 2016, soit une hausse de 19 millions de dollars, ou 35,1 %. Le secteur a inscrit des produits de 6 417 millions de dollars, soit 231 millions de dollars, ou 4,1 %¹, de plus qu'en 2016. L'essor marqué des produits du secteur Colis, soit 393 millions de dollars, ou 23,1 %¹, a été contrebalancé par le repli de 124 millions de dollars, ou 3,7 %¹, du secteur Courrier transactionnel. L'augmentation annuelle des produits est aussi attribuable au fait qu'en 2016, des produits moins élevés avaient été enregistrés parce que les clients avaient pris d'autres dispositions pour la livraison de leurs articles dans la foulée des craintes d'un conflit de travail en raison de la longueur des négociations avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. L'incidence positive de ce facteur a été contrée en partie par le fait que l'exercice 2017 compte un jour commercial de moins que l'exercice 2016. Les charges d'exploitation se sont accrues de 212 millions de dollars. Sur un an, les charges liées à la main-d'œuvre et aux avantages du personnel se sont alourdis de 163 millions de dollars, ou 4,1 %¹, par suite de l'essor du secteur Colis et parce que les charges avaient été moins élevées en 2016, là encore du fait d'un recul du nombre d'envois postaux dans la foulée des craintes d'un conflit de travail. Ces facteurs défavorables ont été atténués par la journée payée de moins que compte l'exercice 2017. Le secteur Purolator dégage un résultat avant impôt positif de 120 millions de dollars pour 2017, contre 67 millions de dollars en 2016, soit une hausse de 53 millions de dollars, ou 79,8 %.

Les facteurs suivants ont trait au secteur Postes Canada et ont influé sur les résultats financiers de 2017.

Croissance du secteur Colis

La stratégie du secteur Postes Canada d'être un chef de file dans le marché de la livraison des commandes du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur a permis à son secteur d'activité Colis de connaître une autre année de croissance. Ses produits ont augmenté de 393 millions de dollars, soit 23,1 %¹, et ses volumes se sont accrues de 47 millions d'articles, soit 24,5 %¹, par rapport à 2016. En 2017, pour la première fois, nous avons franchi la barre des 2 milliards de dollars pour ce qui est des produits du secteur Colis. Durant la période des Fêtes, qui est notre saison de pointe, nous avons battu plusieurs records en matière de colis en livrant 62 millions de colis, comparativement à 54 millions durant la saison de pointe des Fêtes 2016. Nous avons livré plus de 1 million de colis par jour pendant 41 jours, contre 26 jours en 2016, et avons établi le record absolu de livraison de colis en une journée lorsque nous en avons livré 1,8 million le 4 décembre 2017. En comparaison, notre record de livraison en une journée avait été de 1,5 million de colis en 2016.

Engagements en matière de service

Grâce à notre vaste réseau de vente au détail formé de bureaux de poste et de bureaux de poste concessionnaires situés partout au pays, nous offrons des emplacements et un service pratiques, de nombreux bureaux étant ouverts en soirée et la fin de semaine pour répondre aux besoins en pleine évolution des Canadiens.

Afin d'améliorer le service, nous avons installé, en 2017, environ 1 000 nouvelles armoires à colis dans des immeubles d'habitation et des immeubles en copropriété partout au Canada. Disposant désormais de plus de 4 300 armoires à colis à l'échelle du pays, nous sommes en mesure d'assurer une livraison sécuritaire des colis, même lorsque les résidents ne sont pas là pour les recevoir. Par ailleurs, nous avons continué d'adapter notre modèle de livraison en ne limitant plus nos opérations de livraison les fins de semaine à la seule période des Fêtes (elles s'effectuent maintenant tout au long de l'année), de sorte qu'il s'harmonise davantage avec l'accroissement de la demande en matière de livraison de colis.

Érosion continue des volumes du secteur Courrier transactionnel

En 2017, alors que les consommateurs et nos clients ont continué à migrer vers des solutions numériques, les produits du secteur Courrier transactionnel ont reculé de 124 millions de dollars, ou 3,7 %¹, et ses volumes ont diminué de 200 millions d'articles, ou 5,5 %¹, par rapport à 2016. En outre, le nombre de points de livraison au Canada a augmenté dans les 11 dernières années (de 172 000 par année en moyenne), entraînant une hausse des coûts en raison de l'obligation de fournir des services de livraison à plus d'adresses. Pour 2017, le taux de diminution des volumes du courrier par adresse s'établit à 6,5 %.

1. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux ou de journées payées, le cas échéant.

Engagement de notre personnel

En 2017, Postes Canada et deux de ses unités de négociation ont conclu de nouvelles conventions collectives, ce qui a notamment donné lieu à une première pour la Société, à savoir la négociation fructueuse d'une nouvelle convention collective quatre mois avant l'expiration de la convention actuelle. En novembre 2017, Postes Canada et l'Association des officiers des postes du Canada ont signé une nouvelle convention collective qui entrera en vigueur le 1^{er} avril 2018. Également en novembre, sans assistance de tiers ni menace d'un conflit de travail, Postes Canada et l'Alliance de la Fonction publique du Canada / Syndicat des employés des postes et communications ont conclu une nouvelle convention de quatre ans rétroactive au 1^{er} septembre 2016.

Dans le but d'améliorer les relations de travail en faisant la promotion d'une interaction plus efficace, ouverte et continue entre les parties ainsi que d'améliorer la communication, un comité des relations syndicales-patronales a été mis en place, tel qu'indiqué dans la convention collective précédente entre la Société et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine. Ce comité s'est réuni régulièrement dès 2017.

Importance et volatilité des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi

Au 31 décembre 2017, le déficit de solvabilité à capitaliser du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) est estimé à 6,4 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans). L'ampleur des obligations du Régime et des autres avantages postérieurs à l'emploi demeure une préoccupation pour la Société. L'importance et la volatilité marquée de ces obligations par rapport à notre position de trésorerie et à nos profits peuvent exercer une pression énorme sur les flux de trésorerie et sur notre capacité à financer les investissements nécessaires à la modernisation et à la croissance. La volatilité d'un trimestre à l'autre est attribuable aux fluctuations des taux d'actualisation, aux rendements des placements et à d'autres hypothèses actuarielles, ce qui engendre des risques financiers et de liquidité à long terme considérables pour la Société. À la fin de 2017, cette volatilité a généré des pertes de réévaluation des régimes à prestations déterminées du Groupe d'entreprises de 203 millions de dollars, après impôt. Ces pertes ont été comptabilisées dans les autres éléments du résultat global et ont réduit le solde des capitaux propres du Groupe d'entreprises, le portant à -354 millions de dollars au 31 décembre 2017. Ces pertes résultent principalement de la diminution des taux d'actualisation, contrebalancée par les bons rendements des placements.

En février 2014, le gouvernement du Canada a adopté un règlement qui accordait à Postes Canada un allègement la dispensant d'effectuer des paiements spéciaux à son Régime pour la période allant de 2014 à 2017. En 2018, la Société redeviendra assujettie à la réglementation de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*.

Le 23 juin 2017 sont entrées en vigueur des modifications réglementaires visant à alléger le fardeau que représentent, pour les régimes de retraite à prestations déterminées sous réglementation fédérale, les paiements d'amortissement des déficits de solvabilité. Ce changement retardera davantage le versement des prochains paiements spéciaux par Postes Canada; aucun paiement spécial ne devra ainsi être effectué en 2018. Postes Canada a l'intention de collaborer avec ses agents négociateurs pour trouver des solutions aux défis à long terme du régime de retraite, dans le but de garantir l'avenir du Régime pour l'ensemble des participants.

Examen de Postes Canada par le gouvernement

En 2016, le gouvernement du Canada a entrepris un examen de Postes Canada afin de garantir que les Canadiens reçoivent des services postaux de qualité, à des tarifs raisonnables. Le 24 janvier 2018, le gouvernement a annoncé sa vision pour le renouvellement de Postes Canada, qui met l'accent sur le service aux Canadiens tout en reconnaissant que Postes Canada se doit d'être efficiente et viable financièrement à long terme. Selon cette vision, la Société :

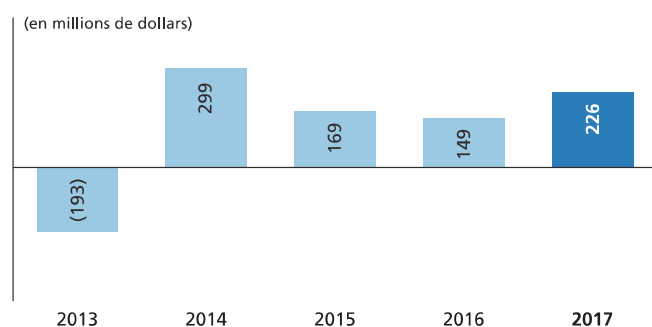
1. mettra fin à la conversion de la livraison à domicile vers les boîtes postales communautaires;
2. améliorera son programme d'accessibilité afin de faciliter l'accès au courrier pour les aînés et les personnes à mobilité réduite;
3. fera une meilleure promotion de ses services d'envoi de fonds;
4. investira ses profits dans les services et l'innovation;
5. établira des relations plus collaboratives et constructives avec les collectivités, les employés, la main-d'œuvre et d'autres intervenants. La nouvelle présidente du Conseil d'administration ainsi que les nouveaux membres qui seront nommés au Conseil d'administration assureront l'orientation et la direction de Postes Canada dans le cadre de la mise en œuvre de la vision du gouvernement.

Postes Canada accueille favorablement la vision du gouvernement du Canada pour renouveler le service postal. La vision offre une orientation précieuse pour les efforts de la Société visant à livrer aux Canadiens les services qu'ils recherchent pour aujourd'hui et pour l'avenir tout en préservant sa santé financière.

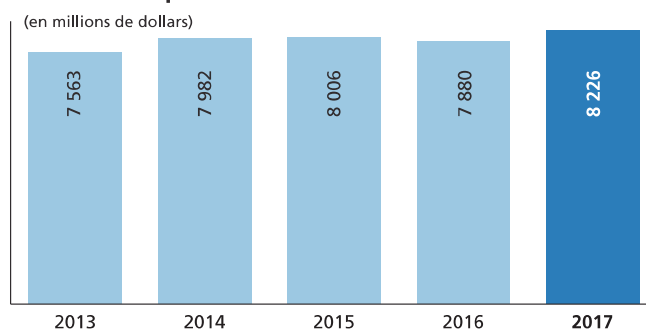
Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2017

Les états financiers consolidés de la Société canadienne des postes de 2017 comprennent les comptes de la Société et ceux de ses filiales, Purolator, SCI et Innovaposte.

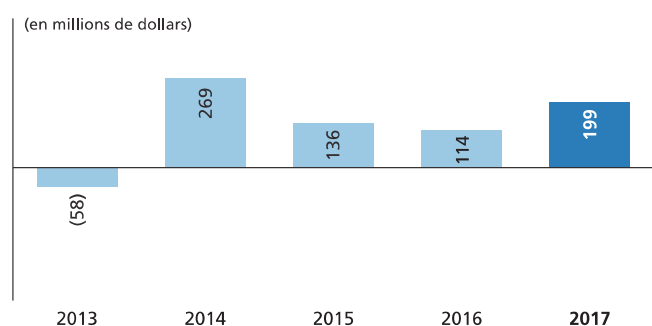
Résultat d'exploitation consolidé



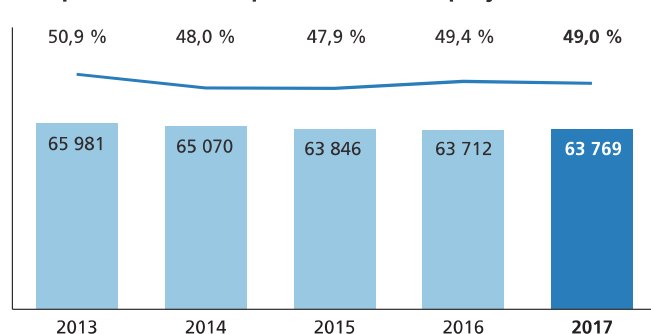
Produits d'exploitation consolidés



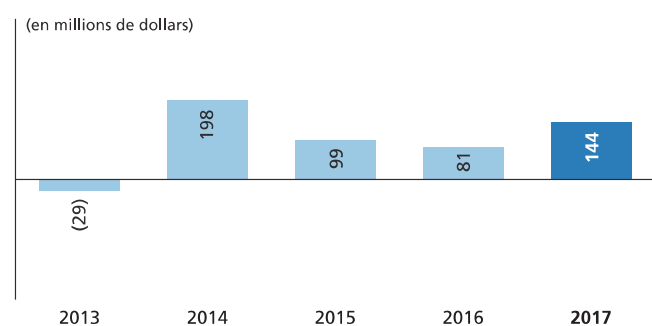
Résultat consolidé avant impôt



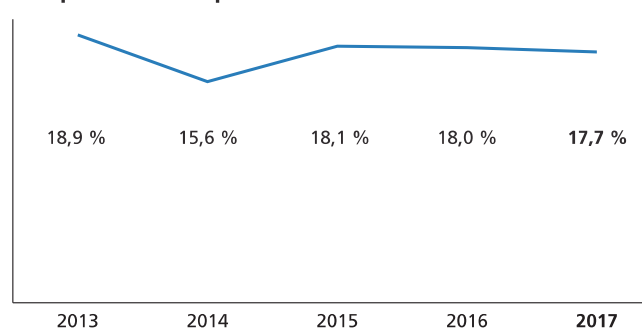
Main-d'œuvre exprimée en % des produits d'exploitation ainsi que nombre d'employés¹



Résultat net consolidé



Avantages du personnel exprimés en % des produits d'exploitation



1. Le total comprend les employés à temps plein et à temps partiel et exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée. Le tableau de la main-d'œuvre exprimée en pourcentage des produits d'exploitation exclut les avantages du personnel.

Le tableau ci-dessous présente le rendement consolidé de la Société pour l'exercice 2017 par rapport à 2016.

(en millions de dollars)

Exercices clos les 31 décembre	2017	2016	Écart	%	Explication
État consolidé du résultat global					Points saillants de la section 8 – Revue des activités d'exploitation à la page 67.
Produits d'exploitation	8 226	7 880	346	4,8 ¹	L'augmentation est attribuable à l'essor du secteur Colis au sein de Postes Canada et de Purolator, notamment la reprise suivant l'incidence négative du climat d'incertitude causé par la perspective d'un conflit de travail en 2016 dans le secteur Postes Canada, ces facteurs étant contrés en partie par l'érosion continue des volumes du secteur Courrier transactionnel.
Charges d'exploitation	8 000	7 731	269	3,9 ¹	L'augmentation s'explique surtout par l'accroissement des volumes et les pressions inflationnistes dans les secteurs Postes Canada et Purolator.
Résultat d'exploitation	226	149	77	51,8	L'augmentation est attribuable à la hausse des produits découlant de l'essor du secteur Colis, contrebalancée par l'accroissement des charges liées à la main-d'œuvre, aux avantages du personnel et au transport.
Résultat avant impôt	199	114	85	74,9	
Charge d'impôt sur le résultat	55	33	22	67,7	
Résultat net	144	81	63	77,8	
État consolidé des flux de trésorerie					Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 59
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 503	849	654	77,0	L'augmentation est en grande partie attribuable aux entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation et de financement, contrées en partie par les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement dans l'exercice.
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	748	597	151	25,3	L'augmentation provient surtout de l'amélioration du résultat et de la réduction des paiements d'impôt.
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(68)	(443)	375	84,6	La diminution est principalement attribuable à la hausse du produit tiré des cessions de placements, facteur en partie contré par l'augmentation des acquisitions d'immobilisations.
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(24)	(80)	56	70,7	La diminution provient principalement du remboursement des obligations non remboursables échues en mars 2016.

1. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux ou de journées payées, le cas échéant.

2 Activités de base et stratégie

Examen des activités et de la stratégie de nos secteurs de base

2.1 Nos activités

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est un chef de file offrant des solutions innovatrices en matière de cybercommerce, de marketing et de logistique. Ses réseaux et capacités inégalés facilitent les communications et le commerce à l'échelle du pays et entre le Canada et le monde. Fier de servir les Canadiens et d'assurer la prestation de services à chaque adresse canadienne, il appuie aussi les entreprises canadiennes de toutes tailles pour les aider à être concurrentielles et à prospérer. Ses activités visent à renforcer les entreprises, les communautés locales et l'économie canadiennes.

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada offre une gamme complète de services de livraison, de logistique et d'exécution des commandes à ses clients. Dans son ensemble, il affiche des produits d'exploitation annuels de 8,2 milliards de dollars, dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, comptant près de 7 000 points de vente au détail, exploite un parc de plus de 18 000 véhicules et emploie près de 64 000 personnes.

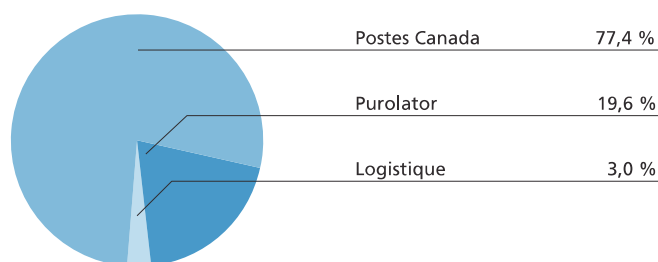
En 2017, nos employés ont livré près de 8,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 16,2 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

Postes Canada est la composante la plus importante du Groupe d'entreprises, ayant généré des produits de 6,4 milliards de dollars en 2017. Parmi les services de base offerts par Postes Canada, l'administration postale du Canada, on retrouve la livraison de lettres, de factures, de relevés, de colis, de produits de marketing direct et de périodiques.

Les Investissements Purolator Ltée, détenue à 91 % par Postes Canada, est le chef de file des fournisseurs de solutions intégrées de fret et de livraison de colis au Canada, ses produits ayant atteint 1,6 milliard de dollars en 2017.

Le Groupe SCL inc., détenu à 99 % par le Groupe d'entreprises, est l'un des plus grands fournisseurs de solutions relatives à la chaîne d'approvisionnement au Canada. Ses produits s'élèvent à 283 millions de dollars en 2017.

Produits par secteur – 2017



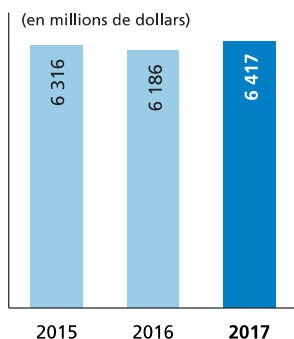
Produits par secteur	2015	2016	2017
Postes Canada	78,5 %	78,1 %	77,4 %
Purolator	18,9 %	19,1 %	19,6 %
Logistique	2,6 %	2,8 %	3,0 %

Secteur Postes Canada

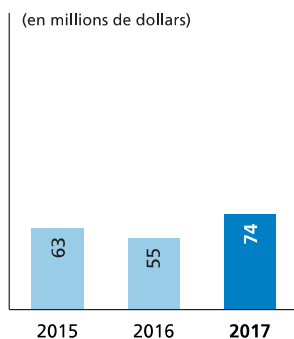
Le réseau de vente au détail de Postes Canada, le plus vaste au pays, compte près de 6 200 bureaux de poste et son parc compte plus de 13 000 véhicules. En 2017, Postes Canada a livré près de 8,3 milliards d'articles de courrier et de colis. Comptant quelque 51 000 employés, elle assure la prestation de services à 16,2 millions d'adresses.

Le secteur Postes Canada a généré des produits de 6,4 milliards de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 77,4 % des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2017, qui se chiffrent à 8,2 milliards de dollars.

Produits

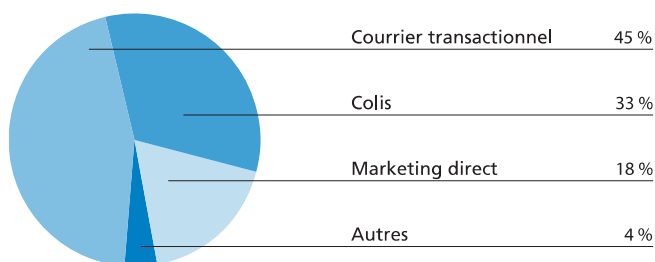


Résultat avant impôt



Le graphique suivant présente la répartition des produits d'exploitation de Postes Canada par secteur d'activité, en pourcentage du total du secteur.

Produits selon le secteur d'activité – 2017



Produits selon le secteur d'activité	2015	2016	2017
Courrier transactionnel	50 %	49 %	45 %
Colis	26 %	28 %	33 %
Marketing direct	19 %	19 %	18 %
Autres	5 %	4 %	4 %

Courrier transactionnel

Le secteur Courrier transactionnel correspond à notre gamme de services proposant la livraison et la réponse relatives aux lettres, factures, relevés et autres formes de communications. Il s'agit de notre secteur d'activité qui génère le plus de produits d'exploitation, et il offre trois catégories de produits : Poste-lettres^{MC} du régime intérieur, Poste aux lettres de départ et Poste aux lettres d'arrivée.

Le secteur d'activité Courrier transactionnel représente 2,9 milliards de dollars, soit 45 % du total des produits d'exploitation de Postes Canada de 2017, qui s'élève à 6,4 milliards de dollars. La majeure partie des produits d'exploitation du secteur Courrier transactionnel provient des services de livraison du courrier traitable traditionnels, et le service Poste-lettres du régime intérieur représente 91 % du total de ce secteur. Cependant, les volumes de ce service connaissent un déclin rapide (5,3 % en 2017) puisque les Canadiens se tournent vers des solutions numériques. Ce déclin a une incidence profonde sur un modèle d'entreprise fondé sur des communications sur papier.

Parmi les clients de ce secteur d'activité, on compte les consommateurs, mais surtout des entreprises des secteurs des services financiers, des télécommunications et des services publics ainsi que des gouvernements.

Colis

Le secteur d'activité Colis propose aux Canadiens une vaste gamme de services de livraison à toutes les adresses du Canada ainsi qu'à des destinations internationales, par l'entremise d'autres administrations postales et des efforts de collaboration avec des intégrateurs de calibre mondial. Les facteurs qui différencient les services sont la destination et le délai de livraison qui varie du service urgent de livraison le lendemain au service non urgent, pour lequel le délai de transit est déterminé par le mode de transport (transport de surface, transport aérien ou les deux).

Le secteur Colis représente 2,1 milliards de dollars, ou 33 % du total des produits d'exploitation de Postes Canada de 2017, qui s'élève à 6,4 milliards de dollars. Ce secteur d'activité a crû de 914 millions de dollars depuis 2011, ce qui indique que la stratégie visant à atteindre la position de chef de file du cybercommerce fonctionne bien. En misant sur ses principaux points forts liés à la livraison à chaque adresse au Canada et sur son réseau de traitement, de livraison et de vente au détail, Postes Canada s'est classée n° 1 au pays dans le marché concurrentiel de la livraison du cybercommerce (en matière de revenu) grâce à des partenariats avec les détaillants et à des innovations visant à offrir plus de commodité aux cyberacheteurs.

La clientèle de ce secteur se compose de consommateurs, d'entreprises, de détaillants, de gouvernements, d'autres administrations postales et d'autres entreprises de livraison.

Marketing direct

Le secteur d'activité Marketing direct, publicité et édition (désigné collectivement sous le nom de Marketing direct) comporte trois principaux services. Le service Courrier personnalisé de Postes Canada^{MC} permet aux clients de personnaliser les envois et de cibler les messages promotionnels vers des consommateurs ou des clients potentiels précis. Le service Courrier de quartier de Postes Canada^{MC}, quant à lui, permet aux clients de cibler des régions ou des quartiers précis à l'échelle du Canada. Collectivement, les services Courrier personnalisé^{MC} et Courrier de quartier^{MC} forment la solution Marketing Intelliposte de Postes Canada^{MC}, une approche qui permet d'aborder le publipostage de manière encore plus judicieuse. Le service Poste-publications^{MC} comprend la livraison de périodiques, y compris des journaux, des magazines et des bulletins.

Le secteur d'activité Marketing direct représente 1,1 milliard de dollars, soit 18 % du total des produits d'exploitation de Postes Canada de 2017, qui s'élève à 6,4 milliards de dollars. Postes Canada a éprouvé des problèmes à accroître sa part dans ce secteur concurrentiel. Il y a beaucoup d'expérimentation dans l'industrie du marketing, à mesure que les entreprises consacrent une plus grande part de leur budget en marketing aux solutions numériques moins coûteuses afin de maximiser le rendement de leurs campagnes publicitaires.

Parmi les clients de ce secteur, on compte des entreprises de toutes les tailles et les gouvernements. Postes Canada travaille également avec des spécialistes du marketing, des groupes d'influence et des partenaires pour offrir des produits et services du Marketing direct.

Autres

Le secteur d'activité Autres comporte une vaste gamme de produits et services, notamment le service de réexpédition du courrier, les produits de données, les timbres commémoratifs, les articles-cadeaux et pièces de monnaie et le service poste^{IMC} qui permet aux utilisateurs de recevoir, de payer et de gérer leurs factures en ligne, à un seul endroit.

Ce secteur représente 252 millions de dollars, soit 4 % du total des produits d'exploitation de Postes Canada de 2017, qui s'élève à 6,4 milliards de dollars.

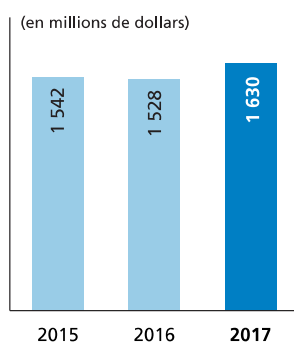
Parmi les clients de ce secteur, on compte des entreprises, des gouvernements et des consommateurs.

Secteur Purolator

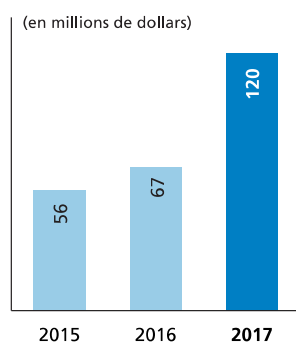
Purolator Inc. est un grand fournisseur de solutions de transport, de livraison et de logistique au Canada, et ce, depuis plus de 50 ans. Grâce à des services de premier ordre et à une fiabilité sans pareille dans l'industrie, Purolator concentre ses efforts sur la satisfaction des besoins des clients du segment entreprise à entreprise traditionnel et du marché en croissance qu'est celui du cybercommerce, par l'entremise d'une vaste gamme de services pour les articles de courrier acheminés au pays ou à destination et en provenance du Canada. Ce service complète la gamme offerte par le Groupe d'entreprises et contribue à la création de synergies pour celui-ci. Purolator fait profiter ses clients de son savoir-faire en matière de logistique, de sa capacité de service de premier ordre et de ses connaissances du segment entreprise à entreprise dans le secteur canadien de la distribution, secteur hautement concurrentiel qui évolue rapidement. Sa présence sur le marché des États-Unis procure également une capacité en transport d'arrivée et en logistique dans un marché transfrontalier en pleine expansion. Purolator a un vaste réseau de service au Canada, qui compte un parc de plus de 3 500 véhicules terrestres, 175 emplacements d'exploitation, plus de 100 centres d'expédition, environ 600 agents d'expédition autorisés ainsi que des centres de contact avec la clientèle.

En 2017, Purolator génère des produits se chiffrant à 1,6 milliard de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 19,6 % du total des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2017, qui s'élève à 8,2 milliards de dollars.

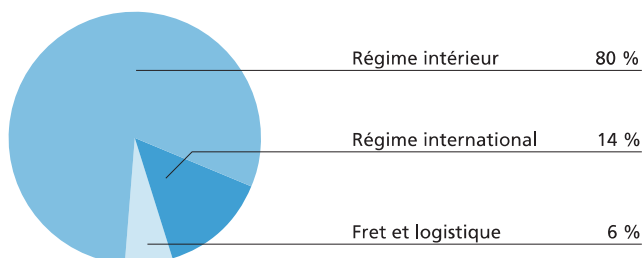
Produits



Résultat avant impôt



Produits selon le marché – 2017



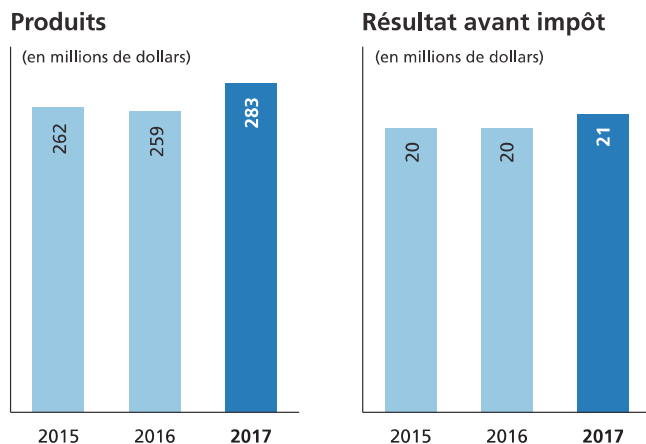
Produits selon le marché	2015	2016	2017
Régime intérieur	82 %	81 %	80 %
Régime international	13 %	13 %	14 %
Fret et logistique	5 %	6 %	6 %

Secteur Logistique – SCI

Par l'intermédiaire de ses entités d'exploitation, soit Logistique SCI, Progistix et First Team Transport (exerçant ses activités sous le nom de SCI-White Glove Services), SCI aide les entreprises à réduire leurs coûts et à améliorer leurs services en concevant, en mettant en place et en exploitant des solutions efficaces relatives à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. SCI permet également au Groupe d'entreprises d'offrir aux entreprises canadiennes des services complets liés à la chaîne d'approvisionnement de bout en bout.

SCI met à la disposition de ses clients son expertise dans le segment entreprise à consommateur, le segment entreprise à entreprise et celui de la logistique des services sur le terrain, tout en fournissant innovation, intelligence et intégration aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle du pays.

SCI a généré en 2017 des produits se chiffrant à 283 millions de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 3,0 % du total des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2017, qui s'élève à 8,2 milliards de dollars.



2.2 Notre environnement commercial

Tendances mondiales

L'économie mondiale, après avoir connu une faible croissance en 2016, s'est raffermie en 2017. Parmi les principaux moteurs figurent des investissements plus élevés et l'accroissement de la production industrielle, ainsi qu'une plus grande confiance des consommateurs et des entreprises. Au Canada, les dépenses des gouvernements et des ménages ont contribué à la forte croissance cette année.

Cependant, les politiques économiques de l'administration américaine causent leur lot d'incertitudes. La réforme fiscale, quoique susceptible de stimuler la croissance aux États-Unis, pourrait entraîner un déplacement des échanges commerciaux et des investissements mondiaux et ainsi accroître la vigueur du dollar américain. Or, si une économie robuste aux États-Unis est habituellement avantageuse pour le Canada, ce changement pourrait se répercuter sur les investissements étrangers au Canada, puisque davantage d'investissements seront dirigés vers les États-Unis. De même, l'attention portée à la montée du protectionnisme et à l'incertitude entourant les négociations de l'Accord de libre-échange nord-américain pourrait avoir une incidence directe sur le commerce et les investissements transfrontaliers entre le Canada et son principal partenaire commercial.

Ailleurs dans le monde, la conséquence la plus immédiate d'une majoration des taux d'intérêt, et ce, surtout aux États-Unis, serait des pressions à la baisse sur la valeur relative du dollar canadien. Bien qu'il soit possible que cela nuise aux dépenses à la consommation au pays, cela pourrait également donner un coup de pouce aux entreprises qui sont tributaires des exportations et stimuler les investissements étrangers au Canada. La progression des secteurs de la fabrication, du transport et des services devrait être le moteur de la croissance économique au pays en 2018. Les taux d'intérêt plus élevés et le refroidissement du marché de l'habitation pourraient toutefois venir tempérer cette croissance.

Les administrations postales du monde entier ont dû innover et gérer leurs coûts pour faire face à la multiplication des réseaux de livraison jumelée à la baisse des volumes du courrier à mesure que les gouvernements, les entreprises et les particuliers remplacent le courrier traditionnel par les plateformes en ligne et mobiles. L'International Post Corporation signale que le volume de courrier a diminué de plus du quart dans certaines économies avancées et de plus de la moitié dans d'autres pays depuis 2006.

La croissance rapide du cybercommerce devrait se poursuivre dans l'avenir. Le segment des colis constituera le moteur de croissance de l'industrie des postes. Il sera essentiel de continuer à lancer de nouveaux modes de livraison axés sur la commodité pour les détaillants et les consommateurs à mesure que s'intensifie la concurrence provenant de l'extérieur de l'industrie des postes. Des intégrateurs mondiaux, tels que UPS et FedEx, investissent pour rivaliser afin de livrer des articles à des résidences dans des zones urbaines. De grands cyberdétaillants, comme Amazon, en sont actuellement à augmenter leur capacité de livraison de leurs produits à destination et le nombre de leurs armoires à colis. D'autres entreprises entrent sur le marché des livraisons à l'échelle locale. Les détaillants, qui se livrent concurrence pour obtenir une plus grande part des dépenses de leurs clients, se tournent de plus en plus vers des solutions de livraison novatrices.

Les administrations postales élaborent aussi de nouvelles stratégies afin d'assurer leur viabilité :

- Plusieurs administrations postales ont lancé des solutions de retour d'articles de cybercommerce qui visent à améliorer l'expérience client en mettant au point des solutions complémentaires à leurs processus existants de retour aux points de vente au détail. An Post (Irlande), La Poste (Suisse) et La Poste (France) offrent désormais des solutions de ramassage à domicile des colis à retourner. Posten Norge (Norvège) envoie désormais au consommateur un message texte ou un courriel pour confirmer la réception de l'article retourné. Correos (Espagne) a intégré récemment à sa solution de retour un réseau d'armoires à colis qui permet aux consommateurs d'y déposer les articles à retourner.
- Les administrations postales visent une plus grande automatisation afin d'accroître la productivité et de rehausser l'expérience client. Deutsche Post DHL fait l'essai de camions de livraison autonomes, notamment pour la livraison jusqu'à destination, dans le cadre d'un partenariat avec NVIDIA, société spécialiste de l'intelligence artificielle. En Suisse, La Poste fait l'essai de robots de livraison à Zurich et dans d'autres villes dans le cadre de partenariats avec Starship Technologies et avec le détaillant Jelmoli. De même, Australia Post fait l'essai de la livraison de colis par des robots autonomes à Brisbane. Le United States Postal Service mène des recherches sur des véhicules autonomes dans le but d'accroître la sécurité, de réduire les coûts et d'améliorer la productivité.

Canada

Postes Canada a connu du succès au chapitre de la croissance de son secteur Colis, ce qui l'aide à contrecarrer la contraction des volumes de courrier et la réduction du nombre d'articles de courrier livrés annuellement par adresse. Cependant, à l'instar des autres administrations postales partout dans le monde, nous subissons une concurrence qui s'intensifie de la part des concurrents traditionnels et des nouveaux venus sur le marché qui bousculent les activités de livraison. De plus, la capacité de Postes Canada à être concurrentielle et à maintenir sa rentabilité à long terme sur un marché du cybercommerce en expansion est menacée par sa structure de coûts élevée et rigide. Par ailleurs, la contraction des volumes du courrier a engendré, depuis 2008, une réduction de plus de 41 % du nombre d'articles de courrier livrés annuellement par adresse. Il est impossible de prédire quand le rythme soutenu du déclin des volumes de courrier s'accroîtra soudainement, ce qui s'est produit lorsque d'autres technologies ou moyens de communication ont été bousculés.

Courrier transactionnel (à l'exception du courrier de départ)	2009 ¹	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Variation des volumes des envois livrés (pourcentage)	(5,5) %	(3,9) %	(3,7) %	(6,1) %	(4,9) %	(5,0) %	(5,9) %	(7,7) %	(5,4) % ²
Variation du nombre d'adresses de livraison (pourcentage)	1,2 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,2 %	0,9 %	1,2 %	1,1 %
Diminution des volumes du courrier par adresse (pourcentage)	(6,7) %	(4,9) %	(4,6) %	(7,0) %	(5,9) %	(6,1) %	(6,8) %	(8,8) %	(6,5) % ²

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

2. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

2.3 Notre stratégie et nos priorités stratégiques

Postes Canada

Le système postal canadien relie entre elles les collectivités rurales, éloignées et urbaines, contribue au succès des entreprises canadiennes de toutes tailles et aide les organismes de bienfaisance à recueillir des fonds. Cependant, Postes Canada est confrontée à une baisse irréversible et continue des volumes du courrier, car les Canadiens changent l'utilisation qu'ils font des services postaux. Les plateformes numériques remplacent les documents papier comme moyen privilégié de communiquer, d'expédier et de payer des factures et de faire de la publicité. Les Canadiens apprécient leur système postal et s'attendent à ce qu'il évolue pour répondre à leurs besoins changeants.

En 2017, alors que nous attendions les résultats de l'examen mené par le gouvernement, notre stratégie et nos priorités stratégiques sont demeurées les mêmes, soit veiller à la croissance de notre secteur Colis, en offrant une expérience client de premier ordre et en respectant nos engagements en matière de service.

Adapter notre réseau

Postes Canada doit continuer d'améliorer son réseau afin d'offrir à ses clients la meilleure expérience de livraison qui soit et de stimuler la croissance. Des investissements et la modernisation du matériel des installations et des systèmes de livraison ont été réalisés afin de rehausser la qualité des services et l'expérience client. En raison de l'accroissement de la demande de livraison de colis qui découle des nouveaux besoins postaux des Canadiens, nous avons consolidé les processus du réseau de livraison de sorte à en augmenter l'efficacité et l'efficience.

Atteindre les objectifs liés au leadership en cybercommerce par l'entremise de l'excellence en livraison et de l'innovation

Postes Canada s'est concentrée sur sa croissance par l'entremise du cybercommerce, et cela a porté ses fruits en ce qui a trait à sa marque et au secteur du commerce de détail au Canada. Bien que la croissance du secteur Colis ne suffise pas à elle seule à compenser l'érosion que connaissent les volumes d'articles Poste-lettres, elle est indispensable à notre avenir. L'accent que nous avons mis sur l'innovation et la commodité, comme le service FlexiLivraison^{MC}, notre couverture du marché inégale, avec près de 6 200 bureaux de poste au pays et notre concentration à offrir une expérience client supérieure, surtout grâce aux aspects commodité et rapidité, nous ont placés dans une bonne position pour continuer à profiter de la croissance du cybercommerce. Nous prévoyons investir dans la capacité de notre infrastructure en 2018 afin de relever les défis que pose l'essor continu du cybercommerce, en modernisant nos installations et nos systèmes de technologie de l'information. Nous entendons consolider notre position de fournisseur privilégié dans le segment entreprise à consommateur au pays en améliorant nos relations avec les expéditeurs cybercommerçants et les administrations postales étrangères de sorte à rehausser l'expérience de livraison. Par ailleurs, nous continuerons à nous distinguer de nos concurrents dans le segment de la livraison résidentielle.

Mettre au point des solutions de marketing gagnantes

La publicité imprimée, y compris le marketing direct, a perdu des parts de marché en raison de l'avènement de la publicité en ligne et par services mobiles. Elle demeure toutefois un aspect essentiel des campagnes multimédias pour les petites et les grandes entreprises, puisque les spécialistes du marketing constatent que, même si les médias numériques génèrent de nombreuses interactions avec la clientèle, ils n'incitent pas beaucoup à l'action. Trois puissants éléments des produits de marketing direct, soit l'expérience physique, les données et la connectivité, rendent leur marketing mix plus judicieux et efficace que les offres numériques. Les campagnes peuvent être ciblées, ce qui permet aux spécialistes du marketing d'utiliser les données pour personnaliser leurs messages et joindre les consommateurs chez eux.

Les produits de publipostage de Postes Canada représentent un faible pourcentage du marché de la publicité au Canada. Cependant, notre solution Marketing Intelliposte^{MC} constitue une approche qui permet d'aborder le publipostage de manière encore plus judicieuse et qui nous permet de mieux concurrencer d'autres modes de publicité, dont les options numériques. Le service Courrier de quartier permet aux spécialistes du marketing d'acheminer à des quartiers précis des offres qui s'adressent expressément aux gens qui y vivent. De même, le service Courrier personnalisé met en évidence que l'article s'adresse spécifiquement à son destinataire. En outre, les produits de publipostage de Postes Canada sont abordables et offrent aux clients un excellent rendement du capital investi.

Accroître l'engagement du personnel et son niveau de sensibilisation aux enjeux commerciaux

L'engagement des employés joue un rôle essentiel dans la réussite de la Société. Dans l'environnement très concurrentiel d'aujourd'hui, les clients ont l'embarras du choix et les employés sont en mesure d'influer sur ce choix. Alors que nous continuons d'adapter notre entreprise, nous concentrons toujours nos efforts sur l'engagement des employés et nous mettons en place des initiatives pour créer un environnement où les employés sentent qu'ils peuvent mettre à contribution leurs expériences et leur jugement pour trouver des solutions, relever des possibilités d'amélioration et des occasions et gérer les besoins des clients. La collaboration avec nos syndicats est ici essentielle; nous continuerons à travailler avec tous nos syndicats sur de nouveaux programmes, plans et initiatives, et d'échanger nos idées pour une amélioration continue.

Rehausser la notoriété de la marque grâce à la qualité du service et au service à la clientèle

Postes Canada est l'une des marques les plus emblématiques et connues au Canada et l'un des rares organismes desservant tous les Canadiens. La marque de Postes Canada est synonyme d'une entreprise digne de confiance qui offre un service de qualité et de la valeur. L'entreprise fait toutefois l'objet d'une transformation importante. Nous visons à maintenir la force de nos attributs, c'est-à-dire notre engagement résolu à répondre aux besoins des Canadiens et notre contribution positive à la société canadienne. Postes Canada mettra l'accent sur l'accroissement de la fidélité de la clientèle en gérant les cycles de vie numérique et physique, et en élaborant une vision fondée sur les données et axée sur le client, avec l'aide de nos capacités en ligne. Nous continuerons d'offrir plus de services en ligne pour améliorer l'accès des clients à nos produits, mieux harmoniser nos opérations de manière à répondre aux besoins de nos clients et simplifier nos procédés afin qu'il soit plus facile pour nos clients de faire affaire avec nous.

Le point sur l'examen par le gouvernement

Le 24 janvier 2018, le gouvernement fédéral a annoncé sa nouvelle vision pour Postes Canada, qui comprend cinq mesures concrètes :

1. Le programme de la Société visant à convertir la livraison à domicile aux boîtes postales communautaires est aboli. La livraison à domicile se poursuivra dans tous les ménages qui en bénéficient actuellement. L'installation de boîtes postales communautaires se poursuivra dans les nouveaux quartiers.
2. Postes Canada mettra sur pied un comité consultatif national afin d'élaborer, de mettre en œuvre et de promouvoir un programme de livraison accessible amélioré à l'intention des Canadiens qui éprouvent des difficultés avec les boîtes postales communautaires, surtout les aînés et les personnes à mobilité réduite.
3. Le classement de Postes Canada en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* sera revu afin d'éliminer son obligation actuelle de verser un dividende à son actionnaire, le gouvernement du Canada, et de permettre à la Société de réinvestir tous ses profits dans les services et l'innovation.
4. La Société fera la promotion de ses services d'envoi de fonds auprès des Canadiens qui envoient de l'argent à leur famille à l'étranger, dans l'optique d'augmenter ses parts de marché dans ce domaine.
5. Le gouvernement renouvelle la direction au sein de Postes Canada, notamment par la nomination d'une nouvelle présidente du conseil d'administration, de nouveaux membres du conseil d'administration et d'un nouveau président-directeur général. La nouvelle présidente et les nouveaux membres du conseil d'administration participeront à l'établissement de liens plus collaboratifs et constructifs avec les collectivités, les employés, la main-d'œuvre et d'autres intervenants.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette nouvelle vision, la Société déterminera si les tendances et innovations mondiales dans l'industrie postale peuvent s'appliquer au Canada, examinera les options en matière de livraison de colis et explorera les possibilités de partenariats avec le gouvernement fédéral et d'autres juridictions pour mettre à profit le réseau de vente au détail unique de Postes Canada afin d'améliorer les services gouvernementaux, plus particulièrement dans les régions rurales et éloignées.

Purolator

Les impératifs stratégiques de Purolator sont axés sur le renforcement de ses activités de base, de même que sur le développement des capacités nécessaires pour répondre aux besoins des marchés qu'elle sert. Elle se démarque continuellement de la concurrence par ses produits de premier ordre, l'excellence de ses services et l'expérience client tout en préservant le caractère concurrentiel de ses coûts et sa souplesse. Purolator est aussi en bonne position pour tirer parti des nouvelles tendances qui favorisent les délais de transit plus rapides, les services de livraison à délai fixe, les degrés élevés de fiabilité et une importance accrue accordée à l'expérience client. La mise en œuvre du plan stratégique à long terme de Purolator a progressé en 2017. Ses activités de base se sont améliorées et l'accent a continué d'être mis sur le lancement de nouveaux services, technologies et procédés qui augmentent l'efficacité de son réseau. Grâce à ces efforts, Purolator consolide ses assises en tant que l'un des grands fournisseurs de solutions entreprise à entreprise intégrées de services de transport, de livraison et de logistique au Canada, ainsi qu'à destination et en provenance du pays.

En outre, Purolator a continué à pénétrer des marchés attrayants, en proposant une gamme élargie de services de premier ordre qui peuvent combler les besoins précis de chaque secteur. En raison de l'importance du commerce transfrontalier et du grand potentiel qu'il recèle, Purolator entend également exploiter des occasions de croissance en rationalisant les flux de transport, de distribution et d'informations entre le Canada et le reste du monde.

En 2017, Purolator a continué de faire honneur à sa réputation en matière de gestion d'entreprise et en tant que société axée sur la viabilité. Comme d'habitude, un fait saillant particulièrement notable du programme de responsabilité sociale de Purolator a été sa campagne Blitz contre la faim^{MC}. En plus d'avoir permis l'établissement de nouveaux records de dons de denrées aux banques alimentaires canadiennes, la campagne a aussi remporté le prix du meilleur programme de responsabilité sociale d'entreprise lors des 2017 National HR Awards de *Canadian HR Reporter*. Par ailleurs, Purolator a poursuivi ses efforts en matière de durabilité en menant d'importantes activités de recherche et développement axées sur la réduction de son empreinte carbone.

SCI

SCI poursuit sa stratégie qui consiste à devenir le chef de file au Canada en matière de solutions de chaîne d'approvisionnement liées aux logistiques intégrées (logistique des sorties et logistique inversée) pour les secteurs à valeur élevée et en forte croissance au Canada. La stratégie de SCI sera de continuer à mettre l'accent sur une croissance rentable découlant des marchés verticaux ciblés comme la vente au détail, les soins de santé et la technologie et sur l'accroissement des capacités éprouvées, notamment la prise en charge des ventes multicanal, la logistique inversée, les solutions de gestion du cycle de vie du produit et les services spécialisés de transport. En 2018, SCI consolidera les éléments fondamentaux clés tout en préparant l'avenir par l'entremise de ses principaux marchés verticaux, en se concentrant sur le marché intermédiaire et sur les nouveaux services qui augmenteront la valeur de SCI auprès des clients.

3 Facteurs de rendement clés

Examen de nos principales réalisations en 2017

Comme l'indique la section 2.3 – Notre stratégie et nos priorités stratégiques, nous avons axé nos principales priorités stratégiques de 2017 sur l'essor de nos secteurs d'activité Colis et Marketing direct en aidant les Canadiens à combler leurs besoins postaux changeants et en leur proposant une expérience client de premier ordre grâce à des services plus pratiques et plus rapides et à l'optimisation du réseau.

Le secteur Postes Canada utilise des fiches de pointage du rendement pour évaluer les progrès par rapport aux priorités stratégiques, et pour fournir à la direction un aperçu détaillé du rendement de l'entreprise. Les résultats sont transmis mensuellement à la haute direction.

Nous résumons ci-après nos principales réalisations en 2017.

Atteindre les objectifs liés au leadership en cybercommerce par l'entremise de l'excellence en livraison et de l'innovation

- Les produits du secteur Colis ont augmenté à plus de 2 milliards de dollars pour la première fois en 2017 (une augmentation de 23,1 %¹ par rapport à 2016), ceux provenant de nos 25 plus grands clients du cybercommerce ayant augmenté de plus de 42,1 %¹ sur un an. Ces résultats ont été obtenus grâce au recrutement de nouveaux clients et à l'accroissement des produits et des volumes auprès de la clientèle existante.
- Les produits tirés des articles d'arrivée internationale Paquet repérable^{MC} ont totalisé 77 millions de dollars et les volumes de ce secteur ont atteint 17,5 millions d'articles en 2017, ce qui représente une progression respective de 199 %¹ et de 254,4 %¹ sur un an. Cette augmentation importante s'explique surtout par la croissance rapide du marché du cybercommerce en provenance des pays de la région Asie-Pacifique, étant donné que les Canadiens commandent un nombre record d'articles à l'étranger, et ce, en ayant recours à Paquet repérable, qui répond à leurs besoins changeants en matière de capacité de repérage et de service.
- Nous avons amélioré notre plateforme commerciale mondiale en ajoutant une solution d'expédition directe. Cette plateforme, mise au point en 2016 avec Purolator afin d'intégrer le flux d'information des clients, fournisseurs et organismes de réglementation quant au contenu des colis, facilite le déplacement d'articles d'arrivée et de départ au sein du marché international fort lucratif qu'est celui des colis.
- En mars 2017, nous avons lancé l'application mobile liée à notre service FlexiLivraison^{MC}. Ce dernier permet aux clients de faire livrer les articles qu'ils commandent en ligne à n'importe quel bureau de poste, ce qui leur donne le choix, la flexibilité et le contrôle dont ils ont besoin quant au lieu et au moment où ils peuvent ramasser leurs colis et à la façon de le faire. Par rapport à 2016, le nombre d'inscriptions au service FlexiLivraison a augmenté, en 2017, d'environ 100 000 et les expéditions, de plus de 300 000.
- Le 20 septembre 2017, nous avons tenu notre sixième gala annuel de remise des Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce^{MC} à Toronto, en l'honneur des principaux détaillants du Canada. À cette occasion, huit détaillants ont été reconnus sur 32 finalistes provenant de partout au pays et d'un éventail de secteurs d'activité.
- Notre service d'expédition à partir du magasin est maintenant utilisé par environ 30 commerçants dans plus de 1 500 emplacements de ramassage, et le volume des expéditions a dépassé les 16 millions d'articles (augmentation de plus de 45 % par rapport à 2016). Ce service permet aux commerçants d'expédier leurs produits à leurs clients en ligne à partir de leur établissement de détail le plus près.
- Pour les clients du programme Solutions pour petites entreprises de Postes Canada^{MC}, nous avons lancé le service Colis clic de Postes Canada^{MC} qui leur permet de demander le ramassage sur demande lorsqu'ils préparent une expédition. De plus, nous leur avons offert la promotion Mardis d'expédition gratuite pendant les cinq semaines d'octobre.
- Nous avons installé près de 1 000 nouvelles armoires à colis dans des immeubles d'habitation et des immeubles en copropriété partout au Canada, portant à plus de 4 300 le nombre total de ces armoires qu'utilisent plus de 1 million de clients. Elles permettent une livraison sécuritaire des colis et des paquets même lorsque les résidents ne sont pas chez eux pour les recevoir. Pour les immeubles munis de ces armoires, nos volumes de colis ont augmenté à un taux plus élevé que le volume global des colis, ce qui prouve l'attrait de ce mode de livraison pratique et sécuritaire.
- Les produits tirés des expéditions de cannabis à des fins médicales et les volumes de ces expéditions ont augmenté par rapport à 2016, en partie grâce à nos consultations et à notre collaboration avec Santé Canada pour faire accepter un plus grand nombre d'options d'expédition, notamment les services FlexiLivraison et Annoncer par carte ou Retenir pour ramassage. En outre, nous nous préparons en vue de la légalisation proposée du cannabis à des fins récréatives en mobilisant les parties intéressées, dont Santé Canada et Purolator, afin d'élaborer une stratégie et des plans d'action.

1. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

- Nos actifs numériques nous confèrent toujours de grands atouts concurrentiels. L'appli professionnelle Postes Canada est bien positionnée dans les classements et elle a terminé l'année classée au troisième rang des applis professionnelles gratuites sur iTunes^{MC}. Nous avons eu plus de 450 000 téléchargements en 2017, et avons atteint trois millions de téléchargements depuis le lancement en 2010. De nouvelles fonctions ont été lancées en 2017 pour permettre aux clients de repérer les colis au moyen de leur téléphone et d'activer les notifications poussées. Nous avons également offert un lecteur d'empreintes digitales sur Android^{MC} et une fonction d'identification tactile pour iPad^{MC}, et nous avons optimisé l'application pour le iPhone^{MC} X. De nombreuses améliorations ont été apportées au site postescanada.ca pour rehausser le libre-service, la convivialité et le soutien. Les visites du site postescanada.ca ont augmenté de 22 % et les transactions à l'aide des principaux outils en ligne ont augmenté de 71 % par rapport à l'année précédente.

Mettre au point des solutions de marketing gagnantes

- L'innovation est hautement prioritaire pour Marketing Intelliposte^{MC} et le restera au cours des prochaines années. Au début de 2017, nous avons lancé le nouveau service Ciblage par code postal afin de répondre à la demande des spécialistes du marketing qui voulaient une solution d'acquisition de clients plus ciblée. Nous avons apporté des modifications au service Courrier de quartier^{MC} au début de 2018 pour nous permettre de mieux répondre aux besoins des détaillants et d'obtenir une plus grande part du marché de la distribution des circulaires imprimées. Nous avons mis à l'essai différents nouveaux concepts de marketing, y compris une offre de calendrier dans le cadre de notre programme de marketing déménageur^{MC} qui procure aux spécialistes du marketing un moyen novateur de rejoindre les consommateurs qui ont déménagé récemment.
- Nous avons peaufiné les outils de gestion des données et de planification des campagnes qui alimentent les capacités permettant de cibler avec précision le public cible du courrier de marketing. Par exemple, nous avons simplifié l'expérience utilisateur de l'application Cibleur précis^{MC} pour les petites entreprises et notre service d'analyse de réponse après-campagne pour les moyennes et grandes entreprises.
- Nous avons travaillé à accroître l'efficacité de nos canaux de vente directe et indirecte Marketing Intelliposte. Nous avons mis au point et lancé un nouveau programme de formation exhaustif en matière de publicité et de vente à l'intention des responsables des ventes et avons fourni à nos partenaires des outils de formation et de marketing spécialisés.
- Nous avons poursuivi nos efforts pour rehausser l'expérience client en lançant une nouvelle série de vidéos explicatives portant sur le courrier mécanisable et en simplifiant l'expérience du dépôt des envois.
- Par rapport à 2016, les produits tirés du service Courrier de quartier^{MC} ont augmenté de 25 millions de dollars, soit 6,9 %¹, et le volume a crû de 238 millions d'articles, soit 7,5 %¹. Cette croissance est attribuable aux nouveaux envois.

Accroître l'engagement du personnel et son niveau de sensibilisation aux enjeux commerciaux

- Nous avons offert plus de 900 000 heures de formation aux employés, par voie numérique ou autres. Nos investissements dans l'apprentissage numérique nous ont permis de rejoindre davantage d'employés à l'échelle du pays, dans les régions urbaines et rurales.
- Nous avons tenu des rencontres en personne avec près de 1 000 cadres intermédiaires afin de les sensibiliser à la sécurité et aux habitudes de leadership et de les tenir au courant des affaires.
- Nous avons accéléré les taux de réponse aux griefs et réduit le nombre de griefs en attente. Ces améliorations ont apaisé les inquiétudes des employés.
- Nous avons lancé en ligne un recensement sur l'équité en matière d'emploi, ce qui permet aux employés de déclarer eux-mêmes plus facilement leur appartenance à un des quatre groupes désignés, et nous aide à garantir que nos programmes répondent aux besoins liés aux changements démographiques.
- Nous avons modernisé la structure des Ressources humaines en créant des postes de partenaires des Ressources humaines. Le but de cette démarche est d'offrir plus de visibilité, d'améliorer les relations avec les employés et de donner un soutien complet aux chefs d'équipe.
- Nous avons maintenu l'engagement des Ressources humaines à créer un milieu de travail sain en offrant de la formation en santé mentale aux chefs d'équipe et aux professionnels des Ressources humaines.
- Nous avons favorisé des pratiques et des habitudes sécuritaires en milieu de travail grâce à la création d'une campagne nationale intitulée « Pensez sécurité, rentrez sain et sauf ». Une panoplie d'intervenants participe à cette campagne, qui sera lancée officiellement au printemps 2018 auprès de tous les chefs d'équipe de première ligne.

1. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

Rehausser la notoriété de la marque grâce à la qualité du service et à l'expérience client

- Nous avons, en 2017, surpassé nos objectifs de rendement du service dans les délais impartis pour ce qui est du service Poste-lettres^{MC} et du service Courrier personnalisé^{MC}. Nous avons aussi surpassé les cibles pour les colis du régime intérieur et du régime international, et ce, malgré une augmentation de 24,5 % des volumes.
- Pour célébrer le 150^e anniversaire de la Confédération, nous avons créé le programme de timbres Canada 150 qui comprend une série de 10 timbres commémoratifs soulignant des moments et des réalisations inoubliables des 50 dernières années, soit depuis le centenaire en 1967.
- En réaction aux inondations survenues dans l'Est de l'Ontario, au Québec et au Nouveau-Brunswick ainsi qu'aux incendies de forêt qui ont touché la Colombie-Britannique en 2017, nous avons mis en place des solutions dans les 48 heures, y compris des bureaux de poste mobiles dans des camions pour permettre aux résidents de récupérer le courrier et les colis que nous n'étions pas en mesure de livrer, et nous avons pris des dispositions de livraison spéciales. Nous avons en outre rétabli la livraison du courrier aux résidents déplacés en leur offrant le service de réacheminement du courrier sans frais pour une période pouvant atteindre 12 mois.
- Nous avons négocié avec succès une nouvelle entente bilatérale de deux ans avec le United States Postal Service, laquelle prévoit des tarifs de règlement plus concurrentiels pour permettre l'accroissement des expéditions repérables en provenance ou à destination des États-Unis.
- Nous avons renouvelé la technologie de nos centres d'appel de service à la clientèle en modernisant notre infrastructure pour profiter des plus récentes avancées technologiques, y compris le rappel automatisé des clients et les sondages après appel automatisés, et une nouvelle infrastructure de clavardage sera lancée en 2018.

4 Capacités

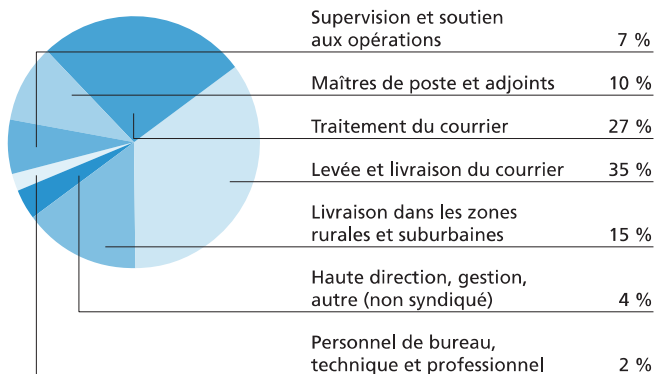
Examen des enjeux qui ont une incidence sur notre capacité à exécuter les stratégies, à gérer les facteurs de rendement clés et à produire des résultats

4.1 Nos employés

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada compte l'un des plus grands effectifs au Canada, soit près de 64 000¹ employés, la majorité d'entre eux étant à l'emploi de la Société canadienne des postes. Notre effectif est diversifié et présent dans chacune des collectivités urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

Secteur Postes Canada

Effectif par type de travail – 2017



Gestion du talent, formation et perfectionnement

Secteur Postes Canada

La Société canadienne des postes continue de peaufiner les stratégies de recrutement visant l'embauche d'une main-d'œuvre talentueuse et diversifiée. Cette approche permet à la Société de s'assurer que, dans l'avenir, ses environnements commercial et opérationnel seront bien soutenus et refléteront la diversité des collectivités qu'elle sert. Dans la dernière année, le nombre de femmes et de membres des minorités visibles en poste au sein de la Société² a encore dépassé leur disponibilité sur le marché du travail canadien³. De plus, la représentation des Autochtones et des personnes handicapées au sein des effectifs a augmenté pour la première fois en sept ans. Le recrutement stratégique au moyen d'efforts de recrutement auprès de ces groupes se poursuivra en 2018.

Après l'embauche, nos processus de gestion des talents visent d'abord à faire en sorte que les bonnes personnes assument les bonnes fonctions, de manière sécuritaire et productive. Le perfectionnement en leadership est aussi très important au sein de Postes Canada, et la Société vise à former des leaders qui comprennent l'évolution du contexte commercial et le rôle qu'ils jouent dans l'excellence de l'expérience du personnel.

L'année 2017 a marqué un jalon important alors que nous avons étendu aux cadres intermédiaires notre programme de perfectionnement en leadership. Des équipes de leaders ont participé à des projets d'apprentissage désignés par la haute direction, qui portaient sur des questions d'ordre commercial et culturel touchant Postes Canada. Au total, plus de 180 leaders ont participé à ce programme de perfectionnement intensif et l'organisation a profité des travaux de recherche et d'analyse et des recommandations de chaque équipe concernant des questions d'actualité, comme les drones, les véhicules autonomes et l'authentification numérique. La Société a pour objectif qu'environ 200 gestionnaires participent au programme en 2018.

Pour s'adapter aux exigences du marché des colis et disposer de la souplesse requise, la Société a élargi le déploiement d'un système progressif de gestion du rendement. Le modèle comporte un processus plus dynamique d'établissement des objectifs, davantage d'échanges et de coaching avec les employés de la part des chefs d'équipe, l'élimination des cotes de rendement et une plus grande reddition de comptes de la part des responsables d'équipe en ce qui concerne les décisions touchant le rendement et la rémunération. Ce modèle est conçu de façon à être davantage tourné vers l'avenir, plus souple et plus axé sur la croissance et le perfectionnement.

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

2. Les statistiques sur l'équité en matière d'emploi ne comprennent pas les employés occasionnels qui travaillent moins de 12 semaines au cours d'une année civile.

3. La disponibilité sur le marché du travail canadien provient des données du recensement du Canada et est propre à chaque employeur, compte tenu des compétences requises chez les employés et de l'emplacement du poste.

Plus de 900 000 heures de formation ont été offertes en 2017. La formation numérique permet toujours à la Société de rejoindre tous ses employés et d'offrir l'accès à une formation de qualité dans les zones tant urbaines que rurales du Canada. Elle comprend aussi un système de suivi permettant d'assurer que la formation est déployée avec efficacité et efficience. Cette année, nous avons aussi mis en place une fonction de préplanification pour veiller à ce que les employés reçoivent une formation sur la sécurité et l'aptitude au travail en temps opportun.

L'accent a continué d'être mis sur la prestation de formations en santé et sécurité et en matière de lutte contre le blanchiment d'argent aux employés de la vente au détail, ainsi que sur le déploiement sur un plus vaste territoire des ordinateurs mobiles de prochaine génération. Au total, plus de 105 000 heures de formation en santé et sécurité ont été offertes dans des programmes clés portant sur les marchandises dangereuses, sur la sécurité sur la route et sur le respect en milieu de travail et la prévention de la violence. Dans le cadre du projet sur les ordinateurs mobiles de prochaine génération, plus de 25 000 employés répartis dans environ 1 400 emplacements ont reçu une formation. Cet outil mobile améliore grandement la visibilité des colis dans l'ensemble de notre réseau, ce qui rehausse l'expérience client.

De nouveaux programmes de formation continuent de mettre à l'essai des expériences novatrices en matière de formation des employés. En 2017, nous avons lancé une version actualisée de notre programme de formation des employés de livraison à l'échelle nationale, qui comprend une combinaison de formation en classe, de formation en ligne et de formation sur le terrain pour favoriser le succès des employés. Ce programme a reçu des évaluations positives d'employés qui ont indiqué qu'ils avaient profité des simulations en classe, des activités de formation sur le terrain avec des mentors et de l'accent mis sur la santé et la sécurité. En 2017, nous avons effectué un autre investissement important en formation dans notre division des ventes. Alors que nos marchés évoluent, deux programmes de formation intensifs reflétant les tendances du marché et les attentes des clients ont été conçus et offerts.

En 2017, Postes Canada a automatisé la gestion des talents afin de mieux gérer le risque lié à la relève, de mieux comprendre les aspirations des employés et leurs objectifs de carrière et, au bout du compte, de mener à une gestion des talents plus efficace à l'échelle de l'organisation. Il s'agit d'un outil de gestion de la main-d'œuvre important, surtout que l'on s'attend à ce que près de 9 000 employés quittent Postes Canada au cours des trois prochaines années, en grande partie dans le cadre de départs à la retraite.

Purolator

Le plan stratégique en ressources humaines d'une durée de trois ans créé en 2015 concordait avec la stratégie organisationnelle générale, s'articulant autour d'initiatives clés visant à motiver, à valoriser et à fidéliser les employés ainsi qu'à reconnaître leur apport dans un environnement caractérisé par la diversité et l'évolution. Une nouvelle stratégie de ressources humaines d'une durée de trois ans sera lancée en 2018 afin de poursuivre sur cette lancée, et elle mettra en outre l'accent sur le perfectionnement en leadership, une culture de la gestion au plus juste et une gestion du rendement axée sur les compétences.

Notre sondage annuel sur l'engagement des employés MyVoice a une fois de plus confirmé que notre effectif est fier de son entreprise et engagé. Un autre sondage aura lieu en 2018.

En 2017, Purolator s'est concentrée sur l'établissement d'une culture gagnante et d'une équipe de direction à haut rendement. Un certain nombre de nouveaux hauts dirigeants ont été nommés en 2017, certains provenant de l'interne et d'autres, de l'externe.

Santé et sécurité en milieu de travail

Secteur Postes Canada

Postes Canada continue d'accorder une grande priorité au fait d'offrir un milieu de travail sain et sécuritaire. Nous sommes déterminés à assurer la détection, la prévention et le contrôle des dangers. De plus, nous reconnaissons et récompensons le leadership en sécurité et apportons des mesures d'amélioration continue. En 2017, la fréquence totale des blessures a diminué de 2 % pour atteindre un bas niveau historique.

Les chutes et les glissades demeurent nos principales causes de blessures. Viennent ensuite les blessures découlant de la manutention manuelle du matériel. Ces deux types de blessures représentent 78 % du total des blessures. Nous continuons à sensibiliser les employés par voie de programmes de prévention des risques en milieu de travail, de campagnes annuelles et de programmes de prévention des blessures. La formation sur les pratiques sécuritaires en vue de prévenir ces blessures constitue un élément essentiel de nos plans continus et de nos habitudes de travail.

Relations du travail

Secteur Postes Canada

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ¹	Date d'expiration de la convention collective
STTP-EPU ²	33 582	Le 31 janvier 2018
STTP-FFRS ³	7 672	Le 31 décembre 2017
ACMPA ⁴	5 243	Le 31 décembre 2018
AOPC ⁵	3 553	Le 31 mars 2018
AFPC/SEPC ⁶	1 253	Le 31 août 2020
Total	51 303	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2017; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.
2. STTP-EPU : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine, qui représente les employés des établissements et de la vente au détail ainsi que les facteurs et les courriers des services postaux.
3. STTP-FFRS : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains, qui représente les courriers des livraisons postales dans les régions rurales et suburbaines du Canada.
4. ACMPA : Association canadienne des maîtres de poste et adjoints qui représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux.
5. AOPC : Association des officiers des postes du Canada, qui représente les superviseurs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires ainsi que les employés des ventes.
6. AFPC/SEPC : Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications, qui représente deux groupes d'employés : les employés de la catégorie administrative, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, au service de la paie et au contrôle de la production et des rapports, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine (STTP-EPU) et Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS)

Les conventions collectives des unités de négociation STTP-EPU et STTP-FFRS ont pris fin respectivement le 31 janvier 2018 et le 31 décembre 2017. Le STTP a déposé un avis de négociation le 14 novembre 2017 pour les deux unités de négociation et, le même jour, a indiqué qu'il avait soumis par écrit une demande de médiation à la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail. La Société a acquiescé à la demande pour les deux processus de négociation. Le 28 novembre 2017, la ministre a affecté trois médiateurs aux négociations. Les premières rencontres entre les parties ont eu lieu en décembre 2017 et se poursuivent encore. Même si les conventions collectives sont échues, elles demeurent en vigueur, conformément au *Code canadien du travail*. Selon les conventions collectives du STTP-EPU et du STTP-FFRS, une grève ou un lock-out est autorisé.

Dans le cadre de la convention collective précédente, la Société et le STTP-EPU ont mis en place un comité des relations syndicales-patronales dans le but de promouvoir une participation plus efficace, ouverte et continue entre les parties ainsi que d'améliorer la communication et, au final, les relations de travail entre elles. Ce comité, constitué de représentants de chacune des parties et du Service fédéral de médiation et de conciliation, s'est réuni régulièrement depuis 2017.

Le 1^{er} septembre 2016, les parties ont signé un protocole d'entente en vertu duquel elles ont convenu de mener une étude conjointe sur l'équité salariale, afin de déterminer s'il existe un écart salarial fondé sur le sexe au sein des groupes professionnels des FFRS, en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. L'étude a été coordonnée par un comité composé de représentants de Postes Canada et du STTP et de leurs conseillers en équité salariale respectifs. Le 16 octobre 2017, les conseillers en équité salariale ont émis des rapports distincts. Le 17 octobre 2017, les parties ont entamé des pourparlers afin de résoudre les divergences dont faisaient état les rapports. Comme l'arbitre nommé par le ministre du Travail en février 2017 a été incapable d'obtenir un règlement par médiation, le processus d'arbitrage a commencé le 18 février 2018. Tout ajustement serait rétroactif au 1^{er} janvier 2016.

Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)

L'ACMPA représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux. La convention collective actuelle prendra fin le 31 décembre 2018 et l'avis de négociation pourra être donné dès septembre 2018. Cette convention collective prévoit la sélection d'une offre finale.

Association des officiers des postes du Canada (AOPC)

L'actuelle convention collective avec l'AOPC prendra fin le 31 mars 2018. Les parties ont négocié avec succès une nouvelle convention de trois ans qui entrera en vigueur le 1^{er} avril 2018. Il s'agit d'un fait marquant, puisque la Société n'a jamais conclu et signé une nouvelle convention collective avec un agent négociateur quatre mois avant l'échéance de la convention en vigueur. Cette nouvelle convention prévoit des hausses salariales ainsi que la bonification des avantages du personnel et d'autres améliorations. L'Association représente les superviseurs, les chefs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires, ainsi que les employés des ventes.

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

La convention collective entre Postes Canada et l'AFPC/SEPC a pris fin le 31 août 2016. Après 13 mois de négociations, sans assistance de tiers ni menace d'un conflit de travail, la Société et l'AFPC/SEPC ont conclu une entente le 26 novembre 2017. L'AFPC/SEPC a ratifié l'entente le 23 février 2018. La nouvelle convention de quatre ans est rétroactive au 1^{er} septembre 2016 et prévoit des hausses salariales, des modifications aux cotisations aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi ainsi que la bonification des avantages du personnel et d'autres améliorations. L'AFPC/SEPC représente deux groupes d'employés : les employés de la catégorie administrative, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, au service de la paie et au contrôle de la production et des rapports, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

Purolator

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ¹	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters ²	7 518	Le 31 décembre 2021
Teamsters ³	488	Le 31 décembre 2017
Autres ⁴	346	Le 31 décembre 2017
Total	8 352	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2017; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

2. Teamsters représente les employés des opérations.

3. Teamsters représente les employés de bureau et administratifs.

4. Représente d'autres employés de bureau et administratifs membres d'Unifor et de l'AFPC.

Une nouvelle convention collective nationale de cinq ans conclue avec le Conseil canadien des Teamsters, qui représente tous les employés des opérations à salaire horaire, a été ratifiée le 28 avril 2017. Cette convention demeurera en vigueur jusqu'au 31 décembre 2021.

Tous les groupes d'employés administratifs des Teamsters et le Syndicat des employés des postes et communications en Colombie-Britannique ont des conventions collectives qui ont pris fin le 31 décembre 2017. Une entente a été ratifiée au troisième trimestre de 2017. Au début de 2018, d'autres ententes ont été ratifiées et des ententes de principe ont été conclues. Les négociations se poursuivent avec les autres unités.

Logistique – SCI

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ¹	Date d'expiration de la convention collective
Unifor – Toronto	323	Le 31 décembre 2019
Unifor – Laval	25	Le 30 novembre 2021
Total	348	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2017; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

Le 22 décembre 2016, SCI et Unifor – Laval ont signé une nouvelle convention collective de cinq ans, qui prendra fin le 30 novembre 2021.

4.2 Notre réseau et notre infrastructure

Le secteur Postes Canada livre à quelque 16,2 millions d'adresses et son vaste réseau d'exploitation nécessite des investissements importants et de la coordination entre les activités de levée, les établissements de traitement du courrier, les liaisons de transport et les agents de livraison. Postes Canada possède le plus grand réseau de livraison au Canada et l'un des plus importants réseaux de transport au pays. En 2017, près de 8,3 milliards d'articles de courrier et de colis ont été traités dans nos établissements, ce qui représente en moyenne 33 millions d'articles triés et livrés chaque jour. Pour traiter et livrer tout le courrier et tous les colis, notre réseau comprend les éléments suivants :

- 21 établissements de traitement du courrier,
- 6 183 bureaux de poste appartenant à la Société ou gérés par des concessionnaires agréés,
- 484 postes de facteurs,
- 13 075 itinéraires de facteurs,
- 1 110 itinéraires de courriers des services postaux,
- 22 519 boîtes aux lettres publiques,
- 202 678 emplacements de boîtes postales communautaires,
- 1,7 million de cases postales (y compris la poste restante),
- 7 577 itinéraires de factrices et facteurs ruraux et suburbains,
- 4 300 armoires à colis.

Pour combler les besoins changeants des Canadiens, nous devons toujours adapter nos activités. Au cours des dernières années, nous avons apporté des modifications à nos établissements et postes des facteurs ainsi qu'au matériel, en privilégiant de façon notable la modernisation du tri et de la livraison des colis afin d'améliorer le repérage des colis et l'expérience client en général. Comme les Canadiens font de plus en plus d'achats en ligne, Postes Canada investit afin d'augmenter sa capacité de répondre aux exigences des consommateurs, veillant avant tout à créer une expérience client positive, de l'expédition jusqu'à la livraison. Pour y parvenir, nous avons réaménagé certaines portions de notre réseau afin de mieux composer avec l'essor des volumes, augmentant la capacité où cela était le plus nécessaire, et avons ajouté du matériel d'exploitation pour mieux nous préparer à la période des Fêtes de 2017.

Pour soutenir l'accroissement de la demande en matière de livraison de colis, nous ne limitons plus nos opérations de livraison les fins de semaine à la seule période des Fêtes; elles s'effectuent maintenant tout au long de l'année. Pour relever les défis constants que pose l'augmentation du nombre de points de livraison, nous avons accru la capacité de livraison dans les marchés clés de Montréal et de la région du Grand Toronto au moyen d'une série d'investissements dans de nouvelles installations de livraison qui augmentent l'espace nécessaire en prévision de la croissance des colis et dans le nombre de points de remise, ce qui permet d'accroître la rentabilité des activités grâce à la motorisation des itinéraires. Nous allons de l'avant avec des plans visant à faire l'essai de nouveaux postes de facteurs axés davantage sur les colis en élaborant de nouveaux concepts d'exploitation des postes de facteurs qui répondent aux besoins des clients du cybercommerce. Le regard tourné vers la technologie de prochaine génération, nous avons mené un processus d'approvisionnement pour nous procurer du matériel d'automatisation du traitement des paquets qui est plus avancé que tout autre matériel de tri des paquets actuellement utilisé dans notre réseau.

En 2017, nous avons installé environ 1 000 nouvelles armoires à colis dans des immeubles d'habitation et des immeubles en copropriété partout au Canada, portant à plus de 4 300 le nombre total de ces armoires qu'utilisent plus de 1 million de Canadiens. Ces armoires leur procurent un avantage de taille, car ils n'ont plus à ramasser leurs colis au bureau de poste le plus près s'ils ne sont pas là pour les recevoir, offrant ainsi une solution pratique aux acheteurs en ligne à l'heure bien chargée.

Nous avons aussi abordé les enjeux liés à une augmentation drastique du volume des paquets en provenance de la Chine. L'exécution continue d'un plan visant à faire passer le volume d'envois d'arrivée de l'administration postale chinoise vers de nouveaux services permettant d'améliorer le tri, le repérage et la livraison a été couronnée d'un grand succès. Ce virage a permis de rehausser l'expérience client et d'accroître la rentabilité de Postes Canada ainsi que sa capacité à traiter les volumes d'envois postaux en provenance de la Chine.

Postes Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada ont collaboré pour améliorer les activités de dédouanement du courrier, ce qui s'est traduit par une réduction notable des stocks de produits d'arrivée en provenance d'administrations postales étrangères.

Postes Canada est devenue membre de plein droit de Kahala Posts Group (KPG) le 25 avril 2017. KPG est une alliance internationale regroupant les administrations postales de l'Australie, du Canada, de la Chine, de la Corée, de l'Espagne, des États-Unis, de France, de Hong Kong, du Japon, du Royaume-Uni et de Thaïlande. Grâce à la collaboration avec ces administrations postales, KPG cherche à donner des choix aux clients et à leur offrir davantage d'options de service pour le courrier express et les colis.

Postes Canada était un des membres fondateurs de l'International Post Corporation (IPC), une association coopérative axée sur la prestation de services de qualité, l'interopérabilité et la normalisation, principalement pour les services de la Poste aux lettres. Étant donné la baisse des activités dans le secteur du courrier traditionnel et l'attention accrue portée aux services des colis pour assurer une croissance durable, Postes Canada a annoncé son retrait de l'IPC pour juillet 2018.

Investissements en immobilisations

Les dépenses en immobilisations du secteur Postes Canada ont atteint 250 millions de dollars en 2017. Elles ont surtout porté sur la mise en œuvre de solutions visant à régler les problèmes immédiats de capacité et sur les modifications devant être apportées à notre réseau pour l'adapter aux prévisions de croissance à long terme des colis. Des investissements en immobilisations ont aussi été effectués pour soutenir la modernisation de notre parc de véhicules et de notre matériel de rue qui prennent de l'âge, en plus des investissements requis pour soutenir les initiatives d'amélioration de l'exploitation. La hausse de 35 millions de dollars sur un an est attribuable aux dépenses en immobilisations supplémentaires nécessaires pour relever les défis que pose, pour la capacité de notre infrastructure, l'essor du secteur Colis.

En 2018, nous prévoyons consentir d'autres investissements pour affronter les défis en matière de capacité de notre infrastructure, acquérir de nouveaux actifs et moderniser nos installations. Nous continuerons d'investir dans des mesures visant à soutenir l'expansion du cybercommerce et à améliorer l'expérience client dans des secteurs stratégiques clés, à moderniser les systèmes de technologie de l'information qui approchent la fin de leur durée d'utilité et à poursuivre le perfectionnement des services opérationnels, de la qualité et des processus. Nous surveillerons de près notre situation financière régulièrement et nous ajusterons le rythme de nos dépenses en immobilisations où c'est nécessaire de sorte à atténuer l'incidence de toute pression financière.

Purolator

En 2016, Purolator a commencé à réorganiser ses processus opérationnels et ses plans d'exploitation de sorte à mieux les cibler et à améliorer leur exécution. En 2017, un examen de toutes les initiatives stratégiques a été réalisé, définissant avec plus de précision les solutions en vue de les peaufiner et de les arrimer aux besoins du marché. L'optimisation des itinéraires, la gestion du transport et la mobilité font partie des grandes priorités. Cet examen vise également à comprendre le cycle de fin de vie des anciens systèmes et l'atout concurrentiel que présentent les technologies d'avenir qui sont proposées.

Purolator en est à la deuxième année d'un projet de trois ans visant la refonte intégrale et l'optimisation de son réseau, s'attardant avant tout à trois secteurs clés, soit :

- évaluer et optimiser l'emplacement des installations en fonction des grilles de distribution futures;
- optimiser la gamme de services offerts au Canada afin qu'ils répondent mieux aux besoins des clients;
- peaufiner le modèle de livraison « du dernier kilomètre ».

Purolator entend continuer d'accroître l'efficacité de ses activités en 2018.

4.3 Canaux de vente

Réseau de vente au détail

Pour servir les consommateurs et les entreprises partout au pays, Postes Canada dispose d'un vaste réseau de vente au détail qui compte environ 6 200 bureaux de poste, dont 3 700 appartiennent à la Société et près de 2 500 sont exploités par des concessionnaires privés. De plus, la Société vend ses produits et services dans des milliers d'établissements privés (détaillants de timbres-poste). Pour servir nos clients vivant dans les régions rurales partout au pays, notre réseau de vente au détail comprend un peu plus de 3 400 emplacements dans des endroits divers et éloignés partout au Canada. Lorsque le fonctionnement d'un bureau de poste dans une collectivité est touché par des événements imprévus, Postes Canada s'assure que le service de livraison local du courrier est maintenu par l'entremise d'un procédé de services à la collectivité. Ce procédé comporte une communication et une consultation ouvertes avec le public, la municipalité, les représentants élus et les groupes d'intérêt pertinents. Les décisions portant sur la meilleure façon de maintenir le service postal sont prises au cas par cas, et nous cherchons des solutions pratiques et viables qui répondent aux besoins de la collectivité touchée.

Alors que le cybercommerce continue d'avoir une incidence sur le monde de la vente au détail, nos activités de vente au détail évoluent : elles mettent moins l'accent sur la génération de revenus traditionnels comme c'était le cas à l'ère du service Poste-lettres^{MC}, mais ciblent davantage la livraison des colis. Les bureaux de poste concessionnaires sont particulièrement pratiques dans un contexte où les Canadiens changent leur manière de faire des achats. Ces bureaux offrent un accès pratique, disposent de stationnement et proposent une solution de ramassage des colis incluant des heures d'ouverture en soirée et la fin de semaine. Ils offrent un moyen efficace de joindre et de servir les Canadiens et sont essentiels à notre stratégie de cybercommerce. Pour ce qui est du réseau des bureaux de poste, nous avons optimisé les économies au cours des dernières années en ajustant leurs heures d'ouverture à l'achalandage.

Pour améliorer notre réseau de vente au détail, nous avons continué d'investir dans nos systèmes et nos outils. Nous avons pour but d'ajouter de la valeur à chaque visite des clients et de stimuler le rendement global de chaque magasin, en mettant l'accent sur la création d'une expérience toujours positive pour le client et en appuyant le cybercommerce. Les clients peuvent remplir des sondages en ligne pour faire part de leurs commentaires concernant leur expérience récente au bureau de poste. Des appareils portatifs ont été installés dans un plus grand nombre de bureaux de poste en 2017 afin de réduire le temps de manutention des colis, et les installations se poursuivent en 2018. Nous avons continué de mettre à profit notre système de terminaux de points de vente pour aider les préposés à vendre des produits. Nous avons offert l'expédition directe au domicile des clients et maintenu le programme de vente qui assure la promotion des produits en temps opportun. Des vidéos de formation et des modules de formation en ligne servent toujours à approfondir les connaissances des préposés et, en fin de compte, à améliorer le service à la clientèle.

Le cybercommerce fait évoluer les besoins de la clientèle, et il en va de même pour les exigences à l'égard des bureaux de poste. De nouveaux modèles de bureaux de poste, qui vont au-delà des modèles traditionnels, ont été élaborés ces dernières années. Nos boutiques concepts, lancées initialement en 2015, offrent un niveau supérieur de commodité aux clients, dont un service de ramassage de colis au volant, des postes d'envois et distributeurs libre-service (ouverts 24 heures par jour, 7 jours par semaine) et une cabine d'essayage pour que les clients puissent essayer des vêtements achetés en ligne. En 2017, nous avons ajouté cinq emplacements dotés d'appareils libre-service. En réponse à l'accroissement des volumes, de plus petits bureaux de poste dédiés au ramassage du courrier et des colis ont été ouverts en 2017. La Société prévoit établir davantage de ce type de bureaux de poste à mesure que la demande augmentera. En outre, nous avons ajouté ou modifié des tablettes dans un grand nombre de bureaux de poste et mis en œuvre une nouvelle méthode de stockage, dans les deux cas pour accroître la capacité d'entreposage de colis, et nous comptons faire de même dans d'autres bureaux de poste en 2018.

Nous avons pris l'engagement d'améliorer l'expérience client en offrant aux Canadiens occupés les services rentables et pratiques dont ils ont besoin. Par exemple, les ventes de nos différentes tailles de boîtes d'expédition à tarif forfaitaire (prépayé) lancées en 2016 et désormais offertes dans 50 emplacements ont dépassé les attentes, les clients appréciant la commodité d'acheter une boîte et de la ramener à la maison pour s'en servir plus tard. Nous prévoyons offrir ces boîtes dans 150 emplacements au cours de la première partie de 2018.

Réseau en ligne

Nos clients devraient pouvoir avoir accès à Postes Canada par le canal de leur choix, que ce soit en personne, par téléphone, sur papier ou par voie numérique. Les clients peuvent choisir d'utiliser le canal numérique, par le site Web ou notre application mobile, pour trouver des renseignements, effectuer des transactions commerciales, gérer les commandes et interagir avec la Société. Parmi les multiples fonctions pratiques offertes aux clients, on compte les outils d'information (p. ex., pour trouver un code postal, un bureau de poste ou un tarif ou, encore, pour repérer un colis), les systèmes de saisie des commandes (p. ex., Outils électroniques d'expédition, Colis clic de Postes Canada^{MC}, Saisie d'une commande express), les outils de marketing direct (p. ex., Cibleur précis^{MC}) et les solutions d'affaires (p. ex., les services de ramassage et de retour, Adresse Complète^{MC}, poste^{MC}).

Nous continuons d'améliorer et de rehausser les canaux numériques en simplifiant l'expérience en ligne de l'utilisateur, en élaborant et en lançant des améliorations, en réduisant les irritants pour les clients et en mettant en place de nouveaux outils et services visant à assurer que nos propriétés numériques sont à l'origine d'un avantage concurrentiel durable.

Réseau de vente aux entreprises

Nos clients commerciaux sont servis par notre personnel de vente hautement qualifié. La structure de notre personnel de vente vise à optimiser nos occasions liées à la vente en ligne, au courrier et à notre gamme de nouveaux produits numériques qui sont améliorés continuellement. En faisant la promotion de nos capacités et de solutions d'affaires combinées, y compris les services de marketing direct, de messagerie et de logistique, ainsi que la gestion du transport, des commandes et des stocks, nous sommes capables d'augmenter notre valeur auprès des clients.

4.4 Contrôles et procédures internes

Contrôles et procédures liés aux obligations d'informations

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

Le président-directeur général et le chef des finances ont évalué l'efficacité des procédures et des contrôles du Groupe d'entreprises en matière d'informations à fournir, relativement à la préparation du rapport de gestion et des états financiers consolidés. Ils ont conclu à l'efficacité conceptuelle et opérationnelle des contrôles à cet égard au 31 décembre 2017.

Contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière

Les contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière sont conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Le président-directeur général et le chef des finances ont évalué l'efficacité des contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière au 31 décembre 2017 conformément au cadre intégré de contrôle interne publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Selon cette évaluation, le président-directeur général et le chef des finances ont déterminé que les contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière sont efficaces au 31 décembre 2017. Ce procédé satisfait aux exigences relatives aux pratiques exemplaires qu'énonce l'instrument national 52-109 mis au point par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). Étant donné que Postes Canada est une société d'État, elle n'est pas assujettie aux règles et règlements des ACVM, mais elle se conforme volontairement à certains de leurs règles et règlements.

Changements apportés aux contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière

Aucun changement aux contrôles internes à l'égard de l'information financière à fournir qui a eu ou qui pourrait vraisemblablement avoir eu une incidence importante sur les contrôles internes de la Société à l'égard de l'information financière à fournir n'a été apporté au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

5 Risques et gestion des risques

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

Postes Canada s'est dotée d'un cadre de gestion des risques de l'entreprise (GRE) rigoureux et bien établi qui prend en compte les risques et les possibilités à tous les niveaux de prise de décision. Ce cadre permet à Postes Canada de bien comprendre et de gérer les risques les plus importants par rapport à ses activités et à sa marque, alors que les industries postales canadienne et mondiale continuent à connaître des changements structurels fondamentaux. Une évaluation approfondie des risques et des contrôles de l'entreprise est menée chaque année, et les résultats qui en découlent sont communiqués deux fois par année à la haute direction, au Comité de vérification du Conseil d'administration et au Conseil d'administration. Les changements importants relativement aux risques sont aussi mis en évidence dans les rapports financiers trimestriels.

5.1 Définition du risque

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

5.2 Risques stratégiques

Autonomie financière

Conformément au mandat que lui a confié le gouvernement du Canada, Postes Canada a l'obligation de financer ses activités par les revenus découlant de la vente de ses produits et services et non par un financement de la part des contribuables, ainsi que de mener ses activités de manière à assurer son autonomie financière. L'érosion rapide des volumes du service Poste-Lettres et les obligations financières de la Société menacent son autonomie financière à long terme.

La situation financière de Postes Canada s'est améliorée à court terme grâce aux mesures d'efficacité opérationnelle mises de l'avant depuis 2013, ainsi qu'à la croissance vigoureuse et soutenue du secteur Colis.

Lorsqu'il a annoncé sa nouvelle vision pour Postes Canada, le gouvernement a confirmé qu'il s'attendait à ce que la Société soit efficace et autonome sur le plan financier.

Atténuation du risque

Postes Canada poursuit ses efforts pour faire croître son secteur Colis, renforce son secteur Marketing direct et continue d'améliorer l'efficacité, la productivité et la compétitivité des coûts dans le cadre de ses opérations.

Importantes chutes des volumes de base

Postes Canada fait face à des pressions concurrentielles importantes dans l'ensemble de ses secteurs d'activité liés au courrier, une réalité à laquelle font face les administrations postales partout dans le monde.

L'exclusivité prévue par la loi, ou monopole, qui protège le service Poste-lettres de la concurrence directe n'a pas beaucoup de poids à l'ère numérique. Le service Poste-lettres, qui se compose en grande partie de communications de nature financière du segment entreprise à consommateur adressées aux ménages, a enregistré une baisse de volume pour la 11^e année consécutive en 2017. En effet, les entreprises des secteurs de la finance, des télécommunications et des services publics ont opté pour la transmission électronique de leurs factures et relevés. Nous nous attendons à ce que l'érosion du service Poste-lettres se poursuive, mais nous ne savons pas à quel rythme. Les précédents bouleversements causés par le passage au numérique, par exemple en ce qui concerne les films, les appareils photo numériques et les disques compacts, montrent que les baisses de volumes suivent rarement une tendance stable et que des chutes prononcées peuvent se produire très rapidement.

Le courrier de marketing (Marketing Intelliposte) subit aussi les fortes pressions concurrentielles de la publicité numérique ainsi que des entreprises privées qui distribuent des circulaires et d'autre matériel imprimé aux ménages à un coût beaucoup plus bas. Pour bon nombre d'entreprises, le courrier ne constitue même plus un volet pertinent du marketing mix.

Atténuation du risque

La plus grande priorité pour Postes Canada en ce qui concerne le service Poste-lettres consiste à gérer de façon stratégique le déclin de cette gamme de produits, en réduisant les coûts tout en optimisant les revenus.

Malgré les pressions concurrentielles, nous croyons que le courrier de marketing présente une occasion de croissance pour Postes Canada parce qu'il reste un vecteur très efficace de résultats sur le plan du marketing pour les entreprises de toutes tailles. Nous avons mis en œuvre une nouvelle stratégie de croissance conçue pour repositionner notre offre de manière à en accroître la pertinence dans le marché actuel de la publicité. À cette fin, nous avons publié différentes études qui prouvent que, par son caractère physique, le courrier influence le comportement des consommateurs et s'inscrit en tant que complément de la publicité numérique dans le marketing mix. De plus, notre offre se veut novatrice. Le service Ciblage par code postal, lancé en 2017, répond à la demande des spécialistes du marketing qui veulent une solution d'acquisition de clients plus ciblée. Et en 2018, les changements apportés au service Courrier de quartier nous permettront de mieux répondre aux besoins des détaillants en matière de publicité et de livrer concurrence pour obtenir une plus grande part du marché de la distribution des circulaires. Au cours des prochaines années, nous apporterons aussi des améliorations à notre actif lié aux données fondées sur les adresses, le moteur qui propulse les capacités de ciblage du courrier de marketing.

Déficits du régime de retraite

Le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) demeure l'un des plus importants régimes à entreprise unique au Canada, la valeur du marché de ses actifs étant de 25 milliards de dollars au 31 décembre 2017. L'importance du Régime, étant donné sa taille par rapport aux produits et aux bénéficiaires et l'instabilité de son financement, représente un risque financier constant pour la Société. Le Régime est exposé principalement aux deux risques suivants :

- des faibles taux d'intérêt à long terme, lesquels entraînent une hausse des obligations du Régime;
- des rendements plus faibles que prévu ou des pertes découlant d'une sévère correction du marché qui auraient pour effet de réduire les actifs disponibles pour le versement des prestations.

Ces facteurs de risque pourraient mener à d'importants déficits sur le plan de la continuité et de la solvabilité, ce qui pourrait nécessiter des cotisations spéciales et représenterait un risque pour les flux de trésorerie de la Société et sa capacité à financer les investissements nécessaires à la modernisation et à la croissance.

Au 31 décembre 2017, l'excédent sur le plan de la continuité était estimé à 2,9 milliards de dollars et le déficit de solvabilité devant être capitalisé était estimé à 6,4 milliards de dollars. Les évaluations actuarielles finales du Régime seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2018. Les résultats pourraient différer de façon appréciable de ces estimations. Postes Canada, à titre de répondante du Régime, est responsable de la capitalisation des déficits du Régime. D'autres renseignements sont donnés à la section 6.5 – Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, à la page 60.

Atténuation du risque

La Société continue d'évaluer la position de solvabilité du Régime. Elle a mis en place un cadre de gestion du risque lié au Régime pour déterminer et quantifier les risques. De plus, toutes les décisions liées aux placements sont prises conformément à l'*Énoncé des politiques et des procédures de placement dans le cadre du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes* (EPPP). Le Comité des pensions du Conseil d'administration examine ce document chaque année. À la suite d'une étude des actifs et des passifs, une nouvelle stratégie d'investissement est suivie afin de réduire la volatilité des placements.

Le 23 juin 2017, des modifications réglementaires visant à alléger le fardeau que représentent, pour les régimes de retraite à prestations déterminées sous réglementation fédérale, les paiements d'amortissement des déficits de solvabilité sont entrées en vigueur. Le *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension* a été modifié de sorte que la limite de réduction des paiements de solvabilité des régimes de retraite des sociétés d'État ne corresponde plus à 15 % de leurs actifs, mais bien à 15 % de leurs passifs de solvabilité. Aux termes du règlement révisé, Postes Canada ne sera pas tenue d'effectuer de paiements spéciaux en 2018. Postes Canada a l'intention de collaborer avec ses agents négociateurs pour trouver des solutions aux défis à long terme du Régime de pension agréé et en garantir l'avenir pour l'ensemble des participants.

Croissance des revenus et stratégie de diversification

Pour contrer la baisse des volumes de sa principale activité, le service Poste-lettres, Postes Canada s'efforce d'accroître sa part du marché du cybercommerce. Ce secteur pose son lot de défis, car l'accroissement des volumes de colis pourrait dépasser la capacité de tri et de livraison de Postes Canada, l'empêchant d'exploiter au maximum cette occasion de croissance. Du point de vue de la livraison, les concurrents mondiaux traditionnels, qui offrent des services d'envois transfrontaliers parfaitement intégrés et qui profitent de coûts de main-d'œuvre beaucoup plus bas, intensifient le déploiement au Canada de nouveaux modèles économiques de livraison à domicile et s'intègrent davantage dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de services de logistique. Ces concurrents mondiaux pourraient être encore plus avantagés en cas de hausse du niveau d'exemption de droits (*de minimis*) des biens importés. De nouveaux venus sur le marché des colis et des services de messagerie peuvent déployer des plateformes nécessitant peu d'actifs assurant une livraison rapide et n'ont pas à composer avec de vieux réseaux, des obligations au titre de régimes de retraite et d'importants investissements en immobilisations. En outre, les détaillants misent de plus en plus sur des stratégies d'exécution des commandes qui mettent en jeu des actifs existants, ce qui sert à réduire les coûts de livraison. Par exemple, les magasins servent maintenant de centres de ramassage pour les services « cliquer et ramasser ». La compression des marges et des revenus peut devenir également un facteur de risque puisqu'une portion plus importante des expéditions se fait à l'échelle locale, les détaillants cherchant à réduire le temps d'expédition et à améliorer l'expérience client en se constituant des stocks à l'avance ou en offrant leur propre service de livraison. À l'interne, la conception du réseau opérationnel de Postes Canada est fondée traditionnellement sur les articles de Poste-lettres plutôt que sur les colis, ce qui la place en situation de désavantage par rapport à ses concurrents dont les activités sont axées sur les colis.

Atténuation du risque

Postes Canada continue d'accroître ses arguments valeur pour le segment du cybercommerce grâce à des initiatives telles que le service FlexiLivraison^{MC}, les directives de livraison, les armoires à colis dans les immeubles d'habitation, la livraison le dimanche dans les semaines précédant Noël, et grâce à d'autres efforts visant à offrir un délai de réception et une commodité sans pareils dans l'industrie pour les cyberacheteurs. Afin d'appuyer la croissance des volumes des colis, Postes Canada réoriente sa stratégie de conception du réseau afin qu'elle soit davantage axée sur les colis et augmente sa capacité de livraison physique des colis. Elle a élargi sa gamme de services de ramassage afin de mieux servir les petites et moyennes entreprises, a investi dans un outil perfectionné d'évaluation de la performance qu'elle met à la disposition de ses clients commerciaux de plus grande taille et investira encore dans ce que sa clientèle préfère en matière de livraison.

Conventions collectives

Environ 95 % des employés de Postes Canada sont représentés par quatre agents négociateurs et cinq conventions collectives. Les conventions collectives complexes demeurent une contrainte pesant sur la capacité de Postes Canada à être concurrentielle sur le marché et à apporter des changements à son modèle d'entreprise, dont les régimes d'avantages du personnel. Étant donné qu'une ou plusieurs des conventions collectives viennent à échéance presque chaque année, Postes Canada se trouve toujours dans une situation de négociation avec l'un de ses syndicats.

Les plus récentes conventions collectives ratifiées avec les deux unités de négociation du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), l'Exploitation postale urbaine et les Factrices et facteurs ruraux et suburbains, qui ont pris fin le 31 janvier 2018 et le 31 décembre 2017, respectivement, avaient une durée de deux ans au lieu de quatre comme c'était généralement le cas pour les précédentes. Les négociations entre la Société et le STTP, qui ont débuté en 2017, s'intensifieront en 2018. Les défis que doit relever la Société, tels que le recul des volumes du courrier, la hausse des obligations de retraite et l'accroissement significatif des volumes de colis, sont complexes. Les conventions de deux ans ont donné du temps pour analyser et aborder en détail la meilleure manière de faire face à ces enjeux sans craindre un arrêt de travail. L'incidence ou la menace d'un conflit de travail (dans l'éventualité d'un échec à parvenir à une entente) pourrait accélérer l'érosion du service Poste-lettres auprès des clients et mener à une perte des produits provenant d'entreprises qui choisiront de faire affaire avec des concurrents pour répondre à leurs besoins de livraison de courrier et de colis.

Atténuation du risque

Des négociations sont en cours dans une atmosphère de collaboration, et un médiateur participe déjà au processus. L'objectif de Postes Canada durant les négociations collectives consiste à créer un cadre pour assurer sa croissance tout en protégeant son autonomie financière, et ce, d'une manière porteuse pour ses employés et le service qu'elle offre aux Canadiens. Son approche à l'égard de tous ses agents négociateurs est de travailler avec eux afin d'assurer une compréhension partagée des défis d'ordre structurel auxquels la Société est confrontée et des occasions qui s'offrent à elle. Nos conventions collectives avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints et l'Association des officiers des postes du Canada prévoient l'arbitrage exécutoire par l'entremise d'un processus de sélection d'une proposition finale plutôt que le recours à une grève ou à un lock-out. Ce processus contribue à réduire le risque auquel nous sommes exposés.

Systèmes d'information et de technologie de l'information

Les systèmes d'information et les technologies de l'information (SI/TI) de Postes Canada font face à de nouveaux risques, et ce, sur les plans interne et externe. La connectivité numérique étant de plus en plus répandue au pays, Postes Canada se doit de faire preuve d'encore plus de souplesse et de réactivité sur le plan technologique pour demeurer concurrentielle. La technologie soutient grandement les activités et joue un rôle déterminant dans la qualité du service de livraison. De même, la Société comprend que la performance d'applications, comme les systèmes d'expédition et de repérage, peut influencer généralement sur la fidélité de la clientèle et la renommée de l'entreprise. À l'externe, la menace des cyberattaques et le nombre d'atteintes à la protection des données à la suite d'actes malveillants signalés à l'échelle mondiale sont des sujets que la Société prend très au sérieux. Une cyberattaque d'envergure pourrait nuire à la capacité de la Société à préserver ses relations client et à en établir de nouvelles. Cela pourrait aussi exposer la Société à des poursuites en cas d'atteinte à la protection des données.

Atténuation du risque

La structure de gouvernance d'entreprise permet d'harmoniser les objectifs liés aux SI/TI avec les exigences actuelles et futures du Groupe d'entreprises. Postes Canada investit dans les systèmes essentiels au traitement des colis afin de s'assurer que la performance des systèmes informatiques concorde avec les besoins des entreprises et des clients. Les contrôles de sécurité qui sont la norme dans l'industrie, comme des plans de continuité des activités et de reprise après sinistre, sont en place advenant une défaillance majeure des systèmes essentiels. Les investissements dans des appareils informatiques mobiles de prochaine génération ont permis de recueillir presque en temps réel des données de balayage à jour. Des mesures de détection, de prévention et de correction sont mises de l'avant dans le cadre visant à garantir la sécurité de l'information et permettent d'atténuer le risque d'une cyberattaque et d'assurer la poursuite des opérations. Postes Canada continue à travailler en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada pour éliminer ces risques.

Risques posés par l'approvisionnement en lien avec d'importants changements de fournisseurs

Si Postes Canada ne réussit pas à exécuter le procédé d'approvisionnement et à assurer une transition réussie lorsqu'un nouveau fournisseur est sélectionné, cela pourrait nuire à sa situation financière, à sa réputation et à ses opérations. La capacité d'un fournisseur à s'acquitter de ses obligations contractuelles a également une forte incidence sur celle de la Société à servir sa clientèle.

Atténuation du risque

Pour écarter ce risque, la Société adopte des procédés d'approvisionnement solides, demande conseil à un commissaire à l'équité, fait appel à des experts tiers issus de l'industrie, établit les exigences relatives aux plans de secours et de transition dans le cadre de l'évaluation des soumissions, permet le chevauchement des contrats pendant les périodes de démarrage, et prolonge les périodes de transition, s'il y a lieu. Une attention particulière est portée aux fournisseurs dont l'exécution ou la non-exécution de leurs obligations contractuelles pourrait influencer fortement sur la capacité de la Société à servir ses clients à l'échelle nationale. En outre, les stratégies d'approvisionnement, qui sont approuvées par le Conseil d'administration, prévoient une stratégie de gestion des contrats et d'atténuation des risques afin d'assurer une surveillance active pendant toute leur durée.

Marque

Postes Canada est reconnue en tant que chef de file national de la livraison de colis et catalyseur du cybercommerce au Canada. Elle a aussi redéfini ses arguments valeur dans le monde du marketing. Le maintien d'un capital-marque solide est un facteur essentiel à la viabilité et la croissance de l'entreprise. Pour Postes Canada, la clé pour réaliser cet objectif est de changer sa façon de mener ses activités pour répondre aux besoins des Canadiens, de faire preuve d'innovation et de vivacité afin de livrer concurrence dans un marché qui évolue rapidement. Grâce à ces facteurs, Postes Canada s'assurera de demeurer un intermédiaire digne de confiance, pertinent et fiable, qui permet des échanges et des activités commerciales essentiels pour tous les Canadiens. Des interruptions du service, une mauvaise expérience client et l'incapacité d'offrir une gamme de produits et services novateurs arrimés aux besoins du marché en croissance qu'est celui du cybercommerce pourraient nuire à la valeur de la marque de Postes Canada.

Atténuation du risque

Postes Canada adapte ses activités commerciales pour répondre aux besoins grandissants du marché. Elle investit aussi dans l'amélioration de l'expérience du client destinataire en lançant de nouveaux produits et services de livraison, en améliorant les communications avec les clients et en adaptant son réseau de vente au détail. De plus, Postes Canada est déterminée à avoir recours à des ambassadeurs de marque au sein de l'organisation et à offrir une expérience de marque uniforme dans tous ses points de service. C'est ainsi que la Société peut continuer à jouer son rôle de chef de file de la livraison et de créatrice de liens pour tous les Canadiens.

5.3 Risques opérationnels

Attrition

Postes Canada reste confrontée à un taux élevé de départ des employés, puisqu'il est prévu qu'environ 15 000 employés prendront leur retraite ou quitteront la Société au cours des 5 prochaines années. Deux grands risques sont associés à l'attrition et à la gestion globale des talents :

- l'incapacité d'attirer, de faire participer, de former et de maintenir en poste le personnel clé de haut calibre;
- la perte des connaissances spécialisées associées aux postes clés ou une mauvaise transmission des connaissances dans des secteurs essentiels des activités;
- la gestion inefficace des postes clés et susceptibles de devenir vacants qui pourrait avoir une incidence sur la continuité des activités.

Atténuation du risque

La Société gère les risques et les possibilités liés à l'attrition. Postes Canada recrute, perfectionne et fidélise les employés dont elle a besoin pour répondre aux objectifs à long terme. De plus, elle élabore des programmes de formation et des outils de gestion des connaissances afin de réduire les risques associés à l'exode des connaissances, des compétences et de l'expérience. Par ailleurs, elle lie les postes clés et susceptibles de devenir vacants à la planification continue de la relève, elle examine et met à jour ses pratiques en matière de recrutement et de formation afin de refléter les besoins de l'entreprise, les réalités du marché et les pressions concurrentielles, et surveille de près les exigences opérationnelles à court et à long terme, afin d'assurer l'harmonisation continue avec la planification des ressources. Les initiatives précises comprennent un programme de perfectionnement du leadership, afin de préparer et de perfectionner les employés ayant le potentiel d'assumer des responsabilités supplémentaires, un modèle de partenariats des RH afin de soutenir l'équipe de direction, des réunions périodiques avec les nouveaux employés pour cerner les problèmes et un cadre pour la planification de l'effectif afin de gérer et de surveiller les risques. Postes Canada continuera à chercher des moyens de rationaliser ses opérations et d'en rehausser l'efficacité en tirant notamment parti de l'attrition volontaire.

Sécurité du courrier et protection des renseignements personnels

Il incombe à Postes Canada d'assurer la sécurité du courrier physique et numérique des Canadiens. Elle doit aussi protéger la confidentialité des renseignements qui sont en sa possession et qui concernent ses clients et ses employés. Les atteintes à la protection des données pourraient avoir de lourdes conséquences pour ceux-ci et nuire fortement à la situation financière et à la marque de la Société. L'utilisation frauduleuse des produits et des services de la Société pourrait entraîner des préjudices financiers aux Canadiens.

Atténuation du risque

Postes Canada a investi considérablement dans la sécurité physique et électronique, la protection des renseignements des clients et des employés, et l'élimination de l'utilisation frauduleuse de ses produits et services. La Société a établi un processus de gestion des incidents pour communiquer aux échelons supérieurs les atteintes à l'information à caractère délicat et a intégré des dispositions relatives à la sécurité et à la protection de la vie privée dans les contrats avec des entrepreneurs tiers afin d'assurer qu'une protection et des contrôles adéquats sont en place en cas d'atteinte à la sécurité. Postes Canada a aussi déployé des mesures de gestion des dossiers électroniques pour resserrer les contrôles d'accès et de sécurité. En plus des directives et des politiques de sécurité établies, une autorisation de sécurité est nécessaire pour les nouveaux employés et entrepreneurs. En outre, Postes Canada vise la sensibilisation et la formation adaptées aux différents postes pour gérer les renseignements personnels à caractère délicat des clients et des employés. La Société mène régulièrement des évaluations des menaces et des risques pour assurer la protection de ses intérêts et de ceux de ses clients et employés en matière de sécurité et de confidentialité. Par ailleurs, des évaluations des répercussions sur la protection de la vie privée ont lieu pour veiller à ce que les nouvelles technologies, les systèmes d'information et les initiatives prises protègent efficacement les renseignements personnels. Des mesures de sécurité physique et électronique, y compris des serrures haute sécurité, des caméras et des contrôles électroniques de l'accès, sont aussi en place pour protéger le courrier traitable et électronique, les installations postales et les renseignements.

Continuité des activités

Postes Canada et ses clients dépendent de réseaux de livraison physique et électronique qui sont vulnérables aux interruptions causées par un événement naturel ou d'origine humaine. Le vaste réseau physique de la Société est de plus en plus dépendant d'éléments clés des systèmes d'exploitation, de l'équipement, du réseau de transport et de l'infrastructure informatique.

Atténuation du risque

La Société s'est dotée d'un programme de gestion de la continuité des activités garantissant la prestation de ses services numériques et physiques essentiels. Les plans de continuité des activités font régulièrement l'objet d'essais et de mises à jour en tenant compte des changements apportés à l'environnement commercial. La Société et ses partenaires surveillent de façon continue les risques pour l'environnement commercial.

Santé et sécurité en milieu de travail

Postes Canada entend créer et maintenir un environnement sain et sécuritaire pour tous ses employés, visiteurs ou entrepreneurs. Elle respecte les normes de sécurité les plus strictes qui soient et considère que les blessures, maladies et incidents liés au travail peuvent tous être évités. À mesure que la Société améliore ses opérations pour faire face à la nature changeante de ses activités, il existe un risque que la récente amélioration du rendement en matière de sécurité ne soit pas maintenue pendant que l'accent est mis sur d'autres initiatives et que les volumes de colis continuent d'augmenter.

Atténuation du risque

L'équipe de santé et sécurité collabore avec les équipes de gestion sur les questions prioritaires dans le cadre d'un programme de partenariat sur la sécurité afin d'établir des plans d'action en matière de sécurité. Les agents de santé professionnelle et sécurité sur place soutiennent les plans en assurant l'encadrement et le suivi des pratiques sécuritaires pour les employés et les superviseurs. Des audits de conformité sont aussi menés tout au long de l'année afin de repérer les failles et d'établir des plans correctifs.

L'équipe de direction des Opérations et les cadres supérieurs lancent une campagne nationale visant à rehausser la sensibilisation aux questions de sécurité et à promouvoir la sécurité de base, la sécurité vitale et le leadership en matière de sécurité. Cette campagne sera lancée en avril et prendra la forme de rencontres en personne avec tous les chefs de première ligne. Elle sera renforcée pendant l'année au moyen de divers programmes et stratégies de communication. Notre objectif est de remplacer la gestion des incidents par la prévention des incidents et de réduire la fréquence totale des blessures et la fréquence des blessures entraînant une perte de temps.

D'autres renseignements sont donnés dans le passage de la section 4.1 – Santé et sécurité en milieu de travail à la page 45.

Qualité du service

À mesure que la Société réoriente son attention sur le marché plus concurrentiel des colis, les volumes croissants du commerce international dépendant des partenaires étrangers pour la livraison des produits de départ et les fournisseurs étrangers de produits d'arrivée apportant à Postes Canada un volume pour livraison finale, le maintien d'un niveau supérieur de qualité du service reste prioritaire afin d'assurer la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. L'augmentation des volumes d'envois internationaux d'arrivée et les activités de sécurité frontalière connexes pourraient aussi avoir des répercussions sur le service.

Atténuation du risque

Postes Canada a recours à l'intelligence d'affaires et aux services d'analyse pour surveiller activement le rendement opérationnel afin de repérer les enjeux et les causes fondamentales et d'ensuite résoudre les problèmes liés au service. La modernisation continue de nos bureaux d'échange et l'acquisition de nouvelles ressources et technologies faciliteront le flot des produits postaux d'arrivée.

Lorsqu'elle se doit d'accroître sa part du marché commercial des produits d'arrivée, la Société veille à avoir accès à d'autres réseaux internationaux (non postaux) d'arrivée.

Viabilité environnementale

Si les clients ou les consommateurs percevaient Postes Canada comme n'étant pas écoresponsable, cela pourrait avoir des répercussions sur la réputation de sa marque et sur la fidélité de sa clientèle. Les clients pourraient se tourner vers d'autres fournisseurs qui offrent des solutions plus durables lorsqu'ils commencent à évaluer leur propre empreinte écologique.

Atténuation du risque

Postes Canada continue à divulguer de façon proactive et transparente sa performance environnementale par l'entremise de son Rapport annuel sur la responsabilité sociale et entend s'assurer que ses nouveaux bâtiments sont écoénergétiques et durables. Jusqu'à maintenant, 29 nouveaux grands projets de bâtiments ont obtenu la certification LEED^{MD} (Système d'évaluation des bâtiments durables), dont 2 postes de facteurs en 2017 (à Burnaby, en Colombie-Britannique, et à Airdrie, en Alberta). Postes Canada cherche toujours des façons d'améliorer l'efficacité opérationnelle de ses bâtiments, et elle investit dans des systèmes d'éclairage et des systèmes mécaniques plus écoénergétiques pour ses bâtiments existants. Nous continuons à remplacer les véhicules de livraison par des véhicules plus écoénergétiques, lesquels représentent actuellement plus de 50 % de notre parc. Nous avons confié l'exploitation de notre principal réseau aérien à un fournisseur dont les appareils consomment moins de carburant et avons transféré certaines expéditions à des réseaux terrestres moins énergivores. Nous nous engageons à améliorer sans cesse la façon dont nous menons nos activités grâce à des pratiques commerciales qui sont guidées par l'éthique et le respect de l'environnement.

Risques juridiques

La direction prend en compte les risques et les possibilités à tous les échelons de prise de décisions et elle a mis en œuvre une approche rigoureuse de gestion des risques de l'entreprise (GRE). Lorsque cela convenait, Postes Canada a constitué des provisions relativement à certaines des réclamations suivantes. Si la résolution ultime de ces réclamations devait différer des évaluations et des hypothèses de la direction, un ajustement pertinent de la situation financière de la Société et de ses résultats d'exploitation pourrait survenir ultérieurement.

Plainte de disparité salariale de l'ACMPA

L'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) a déposé, en 1982, une première plainte auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) alléguant qu'il y avait eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale. Cette plainte a été réglée en 1985. Cependant, l'ACMPA a déposé une deuxième plainte identique en 1992. Les parties ont réglé celle-ci en 1997. Or, en 2012, l'ACMPA a demandé sa réactivation. En 2014, l'enquêteur de la Commission a conclu que, bien que les ententes entre les parties aient résolu les différends en matière d'équité salariale après 1997, la période précédente (de 1992 à 1997) posait toujours problème et que la question devrait être renvoyée au Tribunal canadien des droits de la personne (le Tribunal) sans autre forme d'enquête. Au début de 2015, la Commission a rendu une décision confirmant qu'elle était d'accord avec l'enquêteur et que le fond de cette affaire devait être entendu par le Tribunal. En juillet 2016, la requête de la Société en révision judiciaire de cette décision a été rejetée par la Cour fédérale. En août 2015, Postes Canada a aussi remis au Tribunal une requête en irrecevabilité de la plainte. Dans une décision qu'il a rendue le 1^{er} septembre 2016, le Tribunal a conclu que la requête en irrecevabilité de Postes Canada était prématurée. En 2017, l'ACMPA avait adopté une position selon laquelle le Tribunal ne devrait pas se limiter à la période allant de 1992 à 1997, mais devrait plutôt établir la responsabilité de Postes Canada jusqu'à ce jour. Une requête a été entendue par le Tribunal le 19 juin 2017, date à laquelle les parties ont présenté leurs arguments concernant cette question. Dans sa décision rendue le 15 janvier 2018, le Tribunal confirme que la portée de la plainte se limite à la période allant de septembre 1992 au 30 mars 1997 et que le renvoi au Tribunal ne porte pas sur la responsabilité continue.

Révision par la Cour fédérale de la décision de Postes Canada concernant la conversion du service de livraison du courrier à la porte vers des BPCOM

En novembre 2014, le STTP et d'autres parties ont présenté à la Cour fédérale une demande de révision judiciaire de la décision de Postes Canada concernant la conversion du service de livraison du courrier à la porte vers des boîtes postales communautaires. Certaines communautés urbaines de Montréal se sont vu accorder le statut d'intervenant dans ce dossier. L'affaire a été mise en suspens dans l'attente des résultats de l'examen de Postes Canada par le gouvernement. En janvier 2018, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il mettait fin au programme de conversion du service de livraison à domicile vers des boîtes postales communautaires. L'incidence de cette annonce sur la poursuite de la demande du STTP n'a pas encore été déterminée.

Recours collectif concernant le régime d'assurance médicaments des employés et retraités de Postes Canada au Québec

En juin 2017, la Cour supérieure du Québec a autorisé l'exercice d'un recours collectif contre la Société. La poursuite allègue que la quote-part payée par certains travailleurs et retraités de la Société dans la province de Québec pour des médicaments d'ordonnance aux termes du régime d'assurance médicaments de Postes Canada depuis le 1^{er} juillet 2013 excéderait le plafond annuel fixé en vertu de la loi qui régit la Régie de l'assurance maladie du Québec. Il est impossible pour le moment de déterminer l'issue de ce recours collectif.

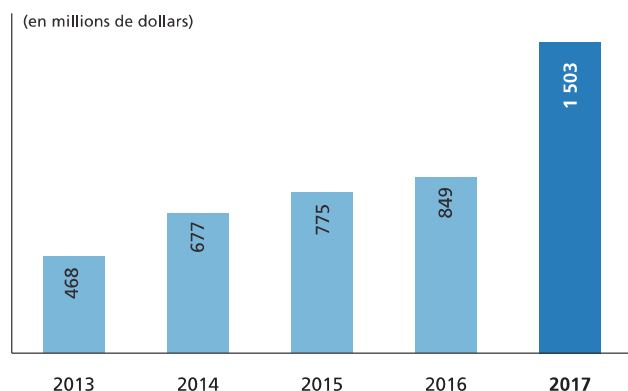
Obligation en matière de santé et sécurité au travail aux termes du Code canadien du travail – Points de remise à Burlington

La Cour d'appel fédérale a rétabli la directive initiale d'un agent de Santé et de sécurité d'Emploi et Développement social Canada obligeant Postes Canada à procéder annuellement à une inspection de santé et de sécurité de tous les points de remise visés qui sont situés à Burlington, en Ontario. Aucune compensation financière n'a été accordée. La Société a déposé auprès de la Cour suprême du Canada une requête en autorisation d'interjeter appel de la décision et elle attend la décision.

6 Liquidités et ressources en capital

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

6.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie



Le Groupe d'entreprises dispose de 1 503 millions de dollars de trésorerie et d'équivalents de trésorerie au 31 décembre 2017, soit une augmentation de 654 millions de dollars par rapport au 31 décembre 2016. Cette augmentation en 2017, qui s'explique principalement par des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation et par le produit net de la vente de titres, est en partie contrée par les acquisitions d'immobilisations et les paiements au titre des obligations liées à des contrats de location-financement. Elle est également appuyée par l'allégement temporaire accordé par le gouvernement du Canada en février 2014 et dispensant la Société de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux à son Régime de pension agréé.

6.2 Activités d'exploitation

(en millions de dollars)	2017	2016	Écart
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	748	597	151

Les entrées de trésorerie générées par les activités d'exploitation s'élèvent à 748 millions de dollars en 2017, soit une hausse de 151 millions de dollars par rapport à 2016 qui est principalement attribuable à la progression du résultat et à la réduction de l'impôt payé.

6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)	2017	2016	Écart
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(68)	(443)	375

Les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement ont diminué de 375 millions de dollars en 2017 par rapport à 2016. Cette baisse est principalement attribuable au produit plus élevé tiré de la vente de titres, contré en partie par la hausse des acquisitions d'immobilisations et de titres.

Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)	2017	2016	Écart
Postes Canada	249	215	34
Purolator	46	39	7
Logistique	10	7	3
Innovaposte et éléments intersectoriels	(6)	(8)	2
Groupe d'entreprises de Postes Canada	299	253	46

Les acquisitions d'immobilisations par le Groupe d'entreprises ont augmenté de 46 millions de dollars de 2016 à 2017. Cette hausse est principalement attribuable à l'accroissement des sommes consacrées au secteur Postes Canada.

6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)	2017	2016	Écart
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(24)	(80)	56

Les sorties de trésorerie liées aux activités de financement s'établissent à 24 millions de dollars en 2017, ce qui représente une baisse de 56 millions de dollars par rapport à 2016, diminution qui résulte surtout du remboursement des obligations non remboursables échues en mars 2016.

6.5 Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes

Le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) a des actifs dont la valeur du marché est de 25 milliards de dollars au 31 décembre 2017, ce qui fait de ce régime l'un des plus importants régimes de retraite à entreprise unique au Canada. Le Régime doit déposer des évaluations actuarielles annuelles auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) afin de déterminer sa situation de capitalisation, tant en présomption de continuité que de solvabilité. Si l'évaluation actuarielle révèle un manque à gagner des actifs par opposition aux passifs sur le plan de la continuité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* oblige Postes Canada, à titre de répondante du Régime, à y effectuer des paiements spéciaux pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de 15 ans. Lorsque l'évaluation actuarielle révèle une insuffisance des actifs par rapport aux passifs sur le plan de la solvabilité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* oblige Postes Canada à effectuer des paiements spéciaux au Régime pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de cinq ans. D'importants déficits sur le plan de la continuité ou de la solvabilité nécessitant des cotisations spéciales pourraient représenter un risque pour les flux de trésorerie de la Société.

En février 2014, le gouvernement du Canada a adopté le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*. Ce règlement stipule que la Société n'avait pas à verser de cotisations spéciales au Régime de 2014 à 2017. En 2018, la Société redeviendra assujettie à la réglementation de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*.

Le 23 juin 2017, des modifications réglementaires visant à alléger le fardeau que représentent, pour les régimes de retraite à prestations déterminées sous réglementation fédérale, les paiements d'amortissement des déficits de solvabilité sont entrées en vigueur. Ainsi, le *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension* a été modifié de sorte que la limite de réduction des paiements de solvabilité des régimes de retraite des sociétés d'État ne corresponde plus à 15 % de leurs actifs, mais bien à 15 % de leurs passifs de solvabilité. Aux termes de la réglementation modifiée, le montant total de l'allègement est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Au-delà de cette limite, Postes Canada, à titre de répondante du Régime, serait tenue d'effectuer des paiements spéciaux pour éliminer tout manque à gagner des actifs sur les passifs, selon les évaluations actuarielles, sur une période de cinq ans en présomption de solvabilité. Postes Canada a fait part de son intention d'obtenir, pour 2018, un allègement à l'égard de ces cotisations spéciales au ministre des Finances et à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, qui ne s'y sont pas opposés. Postes Canada ne sera pas tenue d'effectuer de paiements spéciaux en 2018.

L'évaluation actuarielle du Régime au 31 décembre 2016, déposée en juin 2017, a révélé un excédent sur le plan de la continuité de 1,8 milliard de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé de 6,8 milliards de dollars¹ (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans).

Les plus récentes estimations de la situation financière du Régime au 31 décembre 2017 indiquent un excédent sur le plan de la continuité d'environ 2,9 milliards de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé d'environ 6,4 milliards de dollars² (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans). La mise au point des hypothèses actuarielles est susceptible de faire changer ces estimations préliminaires. Les évaluations actuarielles finales au 31 décembre 2017 seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2018, et les résultats pourraient différer fortement de ces estimations.

La situation de capitalisation sur le plan de la continuité s'est améliorée au cours de l'exercice, en raison principalement d'un rendement des placements de 10,4 % (avant déduction des frais d'administration et de gestion) et de la comptabilisation de gains de placement d'années antérieures sur la valeur lissée des actifs. Le déficit de solvabilité, fondé à la fois sur la valeur du marché des actifs du régime et la méthode du ratio de solvabilité moyen sur trois ans, s'est amélioré au cours de l'exercice, principalement en raison des bons rendements des placements, contrés en partie par l'incidence négative de la diminution du taux d'actualisation.

En 2017, les cotisations pour services rendus que l'employeur a versées au régime de retraite à prestations déterminées s'élevaient à 259 millions de dollars, par rapport à 241 millions de dollars en 2016. Les cotisations pour services rendus versées par l'employeur en 2018 sont estimées à 258 millions de dollars.

Postes Canada, à titre de répondante du Régime, comptabilise les profits et pertes de réévaluation, après impôt, dans les autres éléments du résultat global. En 2017, les pertes de réévaluation pour le Régime, après impôt, s'élevaient à 39 millions de dollars. Le Régime subit les effets d'une grande volatilité en raison des fluctuations des taux d'actualisation, des rendements des placements et d'autres changements des hypothèses actuarielles.

1. Au 31 décembre 2016, le déficit de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du Régime s'élevait à 6,5 milliards de dollars.

2. Au 31 décembre 2017, le déficit de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du Régime était estimé à 5,8 milliards de dollars.

6.6 Liquidités et ressources en capital

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada gère un capital composé des éléments suivants : prêts et emprunts, autres passifs non courants et capitaux du Canada. Cet aperçu du capital est utilisé par la direction et pourrait ne pas être comparable aux définitions utilisées par les autres organisations postales ou entreprises publiques. En matière de gestion du capital, les objectifs de la Société sont les suivants : assurer des liquidités suffisantes pour pouvoir s'acquitter de ses obligations financières et soutenir la réalisation des plans d'exploitation et stratégique; maintenir sa capacité financière et son accès à des facilités de crédit pour financer le développement futur de l'entreprise.

La *Loi sur la Société canadienne des postes* et la *Loi sur la gestion des finances publiques* (les *Lois*) et les directives émises en vertu des *Lois* ont une incidence sur la manière dont Postes Canada gère son capital, notamment en fixant des objectifs généraux pour la Société. Plus précisément, tout en assurant l'essentiel du service postal et en exerçant sa mission, la Société doit veiller à l'autofinancement de son exploitation, et ce, dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada.

Liquidités

Au 31 décembre 2017 et tout au long de 2017, les fonds accumulés et les marges de crédit accessibles immédiatement ont fourni les liquidités requises par le Groupe d'entreprises de Postes Canada pour soutenir ses obligations financières et financer ses exigences en matière de capital ainsi que ses besoins d'ordre stratégique. Le secteur Postes Canada détient 2 032 millions de dollars en placements liquides non affectés au 31 décembre 2017 et 100 millions de dollars de marges de crédit établies en vertu de son autorisation d'emprunt à court terme approuvée par le ministre des Finances.

En février 2014, le gouvernement du Canada a adopté un règlement qui accordait à Postes Canada un allègement la dispensant d'effectuer des paiements spéciaux à son Régime de pension agréé pour la période de 2014 à 2017. Le 23 juin 2017, des modifications réglementaires visant à alléger le fardeau que représentent, pour les régimes de retraite à prestations déterminées sous réglementation fédérale, les paiements d'amortissement des déficits de solvabilité sont entrées en vigueur. Il est prévu que ce changement retardera le versement des prochains paiements spéciaux par Postes Canada. Compte tenu de l'allègement autorisé par la réglementation modifiée, Postes Canada ne sera pas tenue d'effectuer de paiements spéciaux en 2018 et estime détenir des liquidités suffisantes et la capacité d'emprunt autorisé nécessaire pour soutenir ses activités pendant au moins les 12 prochains mois.

Les filiales de la Société disposent d'un total de 292 millions de dollars de trésorerie non affectée et de facilités de crédit disponibles de 79 millions de dollars au 31 décembre 2017, ce qui leur assure des liquidités suffisantes pour soutenir leurs activités pendant au moins les 12 prochains mois.

Accès aux marchés financiers

En vertu de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, qui a reçu la sanction royale le 15 décembre 2009, les emprunts à un autre organisme que le Trésor du gouvernement du Canada sont limités à 2,5 milliards de dollars. Cette limite d'emprunt autorisée comprend un montant maximal de 100 millions de dollars disponible aux fins de gestion de la trésorerie et sous la forme d'emprunts à court terme. De plus, conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, le secteur Postes Canada peut également emprunter jusqu'à 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. Tout autre emprunt devra respecter la limite fixée par le plan d'emprunt approuvé, et les modalités de chaque emprunt exigeront l'approbation du ministre des Finances. La Société estime que ces arrangements lui procurent un accès suffisant et opportun aux marchés financiers.

Ses emprunts totalisant 997 millions de dollars au 31 décembre 2017, le secteur Postes Canada n'a pas utilisé 1 503 millions de dollars de sa limite d'emprunt externe de 2,5 milliards de dollars. Les emprunts des filiales de la Société à cette date s'élèvent à 41 millions de dollars, de sorte que les emprunts consolidés sont de 1 038 millions de dollars au 31 décembre 2017. Il s'agit d'une baisse de 21 millions de dollars par rapport au niveau de fin d'exercice 2016 qui se chiffrait à 1 059 millions de dollars. L'autofinancement de la Société découle principalement de l'utilisation de la trésorerie et des fonds liés aux activités d'exploitation de 2017 ainsi que de l'allègement de la capitalisation du régime de retraite prévu par la loi.

Dividende

La déclaration, le montant et le paiement du dividende au gouvernement du Canada sont assujettis à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le dividende fait l'objet d'un examen annuel, car la Société est tenue de présenter une proposition de paiement de dividende chaque année dans son plan d'entreprise. Dans son Plan d'entreprise de 2017 à 2021, la Société a fait connaître son intention de ne pas verser de dividende en 2017. Elle n'a versé aucun dividende à son actionnaire depuis 2008. En janvier 2018, le gouvernement a annoncé son intention de soustraire Postes Canada à l'application de l'article de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui comprend l'obligation de verser un dividende au gouvernement, afin de permettre à la Société de réinvestir tous ses profits dans les services.

6.7 Risques liés aux instruments financiers

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada utilise un éventail d'instruments financiers pour mener à bien ses activités, comme le résume le tableau suivant.

(en millions de dollars)

Au 31 décembre	2017				
	Éléments évalués à la juste valeur		Éléments évalués au coût amorti ¹		Total
	Disponibles à la vente	À la juste valeur par le biais du résultat net	Prêts et créances	Autres passifs financiers	
Actifs financiers					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	1 503	–	–	1 503
Titres négociables	–	821	–	–	821
Clients et autres débiteurs	–	–	944	–	944
Titres réservés	526	–	–	–	526
Actifs financiers détenus à des fins de gestion des risques	–	1	–	–	1
Total des actifs financiers	526	2 325	944	–	3 795
Passifs financiers					
Éléments ne portant pas intérêt ²	–	–	–	721	721
Obligations	–	–	–	997	997
Autres prêts et emprunts	–	–	–	41	41
Total des passifs financiers	–	–	–	1 759	1 759

1. La méthode du taux d'intérêt effectif est utilisée pour calculer le coût amorti de ces actifs financiers et de ces passifs financiers.

2. La catégorie « Ne portant pas intérêt » comprend les passifs financiers inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs ainsi que dans les salaires et avantages à payer et provisions connexes.

Les actifs financiers sont détenus pour leur liquidité ou à long terme, conformément aux politiques de placement du Groupe d'entreprises. Les passifs financiers comprennent principalement les fournisseurs (ne portant pas intérêt) et les obligations émises en 2010 pour appuyer la Transformation postale.

Risque de marché

Risque de taux d'intérêt

Les placements du Groupe d'entreprises comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont désignés à la juste valeur par le biais du résultat net ou comme étant disponibles à la vente.

Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2017, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des titres réservés du portefeuille est de 13 ans (13 ans en 2016).

Selon une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt, une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait diminuer ou augmenter la valeur des titres réservés de 68 millions de dollars (68 millions de dollars en 2016), ce qui aurait une incidence importante sur la juste valeur des placements du Groupe d'entreprises au 31 décembre 2017 et sur les autres éléments du résultat global.

Les prêts et emprunts de 1 038 millions de dollars (1 059 millions de dollars en 2016) comprennent des titres de créance à taux fixe comportant des modalités de remboursement anticipé et des obligations liées à des contrats de location-financement.

Risque de change

L'exposition au risque de change provient principalement du secteur Postes Canada; le risque est surtout attribuable aux règlements internationaux conclus avec les administrations postales étrangères et au remboursement des mandats-poste libellés en monnaie étrangère. L'obligation de la Société de parvenir à un règlement avec les administrations postales étrangères est libellée en droits de tirage spéciaux (DTS), soit un panier de monnaies étrangères comprenant le dollar américain, l'euro, la livre sterling, le yen japonais et le renminbi chinois, alors que les paiements sont libellés généralement en dollars américains.

Le secteur Postes Canada a instauré un programme de couverture économique visant à réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et aux ventes libellées en DTS prévues. Les expositions sont, dans un premier temps, portées en diminution des charges prévues, libellées en DTS, et il se peut que les autres expositions soient couvertes au moyen de contrats de change à terme libellés dans les cinq devises qui forment un DTS. Dans le cadre de ce programme, les opérations de couverture autorisées ne peuvent pas dépasser 70 % des expositions nettes prévues lorsque des flux de trésorerie sont hautement probables. Ces contrats à terme ne sont pas désignés en tant qu'instruments de couverture aux fins comptables. Le total des profits de change et des profits et pertes sur les dérivés de change compris dans les produits d'exploitation représente des pertes nettes de 6 millions de dollars en 2017 (profits nets de 9 millions de dollars en 2016). L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2017 sur l'exposition restante aux variations du taux de change, toutes les autres variables ne changeant pas, ferait augmenter ou diminuer le résultat net de l'exercice de 13 millions de dollars (11 millions de dollars en 2016).

Risque marchandises

Le Groupe d'entreprises est exposé, de par sa nature, au risque d'augmentation du prix du carburant, mais il ne détient actuellement aucun instrument financier dont la valeur fluctue en fonction des prix des marchandises. Il atténue ce risque en imposant un supplément pour carburant à certains de ses produits. Une telle technique d'atténuation des risques est reconnue dans le secteur.

Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de perte financière dû à l'incapacité d'une contrepartie à respecter ses obligations contractuelles. Le risque de crédit découle des placements dans des sociétés et des institutions financières, ainsi que du crédit consenti aux clients grossistes et commerciaux, notamment les créances impayées.

La valeur comptable des actifs financiers inscrite dans les états financiers consolidés, qui est présentée nette des pertes de valeur, correspond à l'exposition maximale du Groupe d'entreprises au risque de crédit. Le Groupe d'entreprises ne croit pas être exposé à des concentrations significatives du risque de crédit.

Aucune perte de valeur sur des placements n'a été comptabilisée au cours de l'exercice (néant en 2016). Les pertes de valeur sur les clients et autres débiteurs comptabilisées au cours de l'exercice s'établissent à 4 millions de dollars (5 millions de dollars en 2016).

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que court une société de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières lorsque celles-ci deviennent exigibles. Le Groupe d'entreprises gère le risque de liquidité en constituant des réserves suffisantes de trésorerie, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt de réserve, en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels, et en rapprochant les profils d'échéance des actifs financiers et des passifs financiers. L'excédent de trésorerie est investi dans un éventail de titres à court terme du marché monétaire. Le Groupe d'entreprises investit dans des titres de qualité supérieure de gouvernements ou de sociétés, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration. Les liquidités sont expliquées davantage à la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital, à la page 61.

D'autres renseignements sur les risques liés aux instruments financiers sont donnés à la note 19 afférente aux états financiers consolidés à la page 129 et à la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 61.

6.8 Obligations contractuelles et engagements

Un résumé du total des obligations contractuelles et des engagements du Groupe d'entreprises à effectuer des paiements futurs est présenté ci-dessous, à l'exclusion des passifs courants ne portant pas intérêt. D'autres renseignements sont donnés aux notes 19 c) et 20 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 133 et 134, respectivement.

(en millions de dollars)	Total	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Obligations ¹	1 000	–	–	1 000
Intérêts sur les obligations	664	42	169	453
Obligations liées à des contrats de location-financement	43	14	29	–
Contrats de location simple ²	821	133	354	334
Total	2 528	189	552	1 787

1. Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada. Les obligations incluent deux séries émises en juillet 2010, d'une valeur nominale de 500 millions de dollars chacune, échéant respectivement en juillet 2040 et en juillet 2025. L'intérêt est versé deux fois par an à un taux d'intérêt nominal allant de 4,08 % à 4,36 %.

2. Les contrats de location simple comprennent les obligations au titre des paiements minimaux futurs liées aux installations, au matériel de transport et aux autres contrats de location simple.

De plus, le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs tiers aux termes desquelles elle a contracté des engagements s'élevant à environ 528 millions de dollars. Ces ententes contractuelles s'appliquent jusqu'en 2022 et permettent une résiliation avec pénalités.

Les cotisations spéciales au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes versées selon les hypothèses de continuité et de solvabilité sont expliquées davantage à la section 6.5 – Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes à la page 60.

6.9 Transactions avec des parties liées

Gouvernement du Canada

La Société réalise différentes transactions avec des parties liées, tant dans le cours normal de ses activités que dans le but d'appuyer les politiques publiques du gouvernement du Canada. Les produits générés par des transactions avec des parties liées pour l'exercice ont atteint 272 millions de dollars (300 millions de dollars en 2016). La majeure partie de ces produits concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada. Ces produits comprennent des paiements de 22 millions de dollars (22 millions de dollars en 2016) reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la prestation de services postaux parlementaires et l'envoi d'articles en franchise aux aveugles.

Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont autorisés à planifier, à contrôler et à diriger les activités du Groupe d'entreprises. Les charges liées au total de la rémunération des principaux dirigeants pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 sont de 10 millions de dollars, et comprennent la rémunération au titre des avantages à court terme et des avantages postérieurs à l'emploi. Des précisions sont données à la note 24 b) afférente aux états financiers consolidés à la page 136.

6.10 Passifs éventuels

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises a conclu des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, il a conclu des ententes d'indemnisation avec chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants et avec certains employés. En général, ces ententes ne précisent pas les limites du Groupe d'entreprises en matière de responsabilité. Par conséquent, il n'est pas possible d'estimer les passifs éventuels futurs au titre de telles indemnités. Aucun montant n'a donc été comptabilisé à cet égard dans les états financiers consolidés. La note 16 afférente aux états financiers consolidés à la page 126 donne des détails sur les autres passifs éventuels.

7 Évolution de la situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2016

(en millions de dollars)

ACTIF	2017	2016	Écart	%	Explication
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 503	849	654	77,0	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital page 59.
Titres négociables	821	1 038	(217)	(20,9)	L'écart est principalement attribuable au moment de l'arrivée à échéance de placements à court terme.
Clients et autres débiteurs	944	829	115	13,8	L'écart provient principalement de l'augmentation des comptes clients et de ceux liés aux règlements internationaux du secteur Postes Canada.
Autres actifs	126	110	16	15,0	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des actifs détenus en vue de la vente pour le secteur Postes Canada en 2017.
Total des actifs courants	3 394	2 826	568	20,1	
Immobilisations corporelles	2 627	2 672	(45)	(1,7)	L'écart est principalement attribuable au fait que l'amortissement dépasse les acquisitions pour le secteur Postes Canada.
Immobilisations incorporelles	119	117	2	2,3	Il n'y a aucun écart important.
Titres réservés	526	523	3	0,6	Il n'y a aucun écart important.
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	116	135	(19)	(14,1)	L'écart est surtout attribuable aux pertes de réévaluation des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi par suite d'une réduction des taux d'actualisation, ce facteur ayant été en partie contrebalancé par les rendements positifs des placements qui ont dépassé le produit d'intérêts généré par les actifs des régimes.
Actifs d'impôt différé	1 562	1 384	178	12,8	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des différences temporaires en raison des pertes de réévaluation comptabilisées dans les autres éléments du résultat global pour le Régime de pension agréé et les autres avantages postérieurs à l'emploi de Postes Canada.
Écart d'acquisition	130	130	–	–	Il n'y a aucun écart.
Autres actifs	7	5	2	34,6	Il n'y a aucun écart important.
Total des actifs non courants	5 087	4 966	121	2,5	
Total des actifs	8 481	7 792	689	8,8	

(en millions de dollars)

PASSIF	2017	2016	Écart	%	Explication
Fournisseurs et autres créditeurs	583	548	35	6,4	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation et au calendrier des charges.
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	600	487	113	23,3	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des salaires et des avantages à verser pour le secteur Postes Canada.
Provisions	77	70	7	10,1	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des provisions pour les griefs pour le secteur Postes Canada.
Impôt à payer	38	3	35	–	L'écart provient essentiellement de la charge d'impôt prévue pour le secteur Postes Canada.
Produits reportés	114	115	(1)	(1,1)	Il n'y a aucun écart important.
Prêts et emprunts	13	22	(9)	(40,9)	L'écart est principalement attribuable au règlement d'obligations aux termes de contrats de location-financement pour le secteur Purolator.
Passifs au titre des autres avantages à long terme	63	62	1	0,5	Il n'y a aucun écart important.
Total des passifs courants	1 488	1 307	181	13,9	
Prêts et emprunts	1 025	1 037	(12)	(1,2)	L'écart est principalement attribuable au règlement d'obligations aux termes de contrats de location-financement pour le secteur Purolator.
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	6 297	5 726	571	10,0	L'écart est surtout attribuable aux pertes de réévaluation par suite d'une réduction des taux d'actualisation, ce facteur ayant été en partie contrebalancé par les rendements positifs des placements qui ont dépassé le produit d'intérêts généré par les actifs des régimes.
Autres passifs	25	26	(1)	(3,7)	Il n'y a aucun écart important.
Total des passifs non courants	7 347	6 789	558	8,2	
Total des passifs	8 835	8 096	739	9,1	

(en millions de dollars)

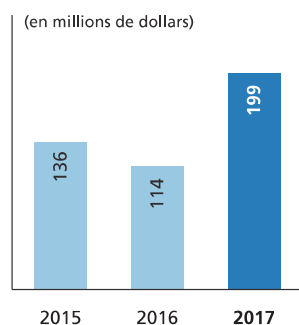
CAPITAUX PROPRES	2017	2016	Écart	%	Explication
Capital d'apport	1 155	1 155	–	–	Il n'y a aucun écart.
Cumul des autres éléments du résultat global	54	44	10	22,9	Il n'y a aucun écart important.
Déficit accumulé	(1 595)	(1 530)	(65)	(4,3)	L'écart est principalement attribuable aux pertes de réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi, facteur en partie contrebalancé par le résultat positif inscrit en 2017.
Capitaux du Canada	(386)	(331)	(55)	(16,7)	
Participations ne donnant pas le contrôle	32	27	5	19,9	
Total des capitaux propres	(354)	(304)	(50)	(16,4)	
Total des passifs et des capitaux propres	8 481	7 792	689	8,8	

8 Revue des activités d'exploitation

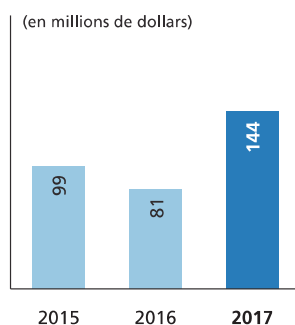
Examen détaillé de notre rendement financier en 2017

8.1 Tendances consolidées

Résultat avant impôt



Résultat net



8.2 Résultats d'exploitation consolidés

Résultats consolidés

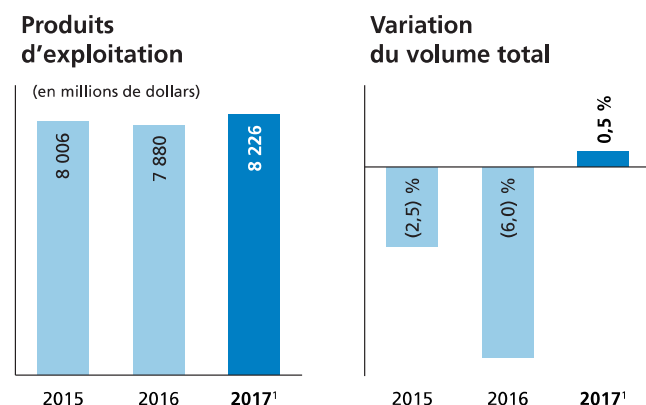
(en millions de dollars)	2017	2016	Écart	%
Produits d'exploitation	8 226	7 880	346	4,8 ¹
Charges d'exploitation	8 000	7 731	269	3,9 ¹
Résultat d'exploitation	226	149	77	51,8
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(27)	(35)	8	23,3
Résultat avant impôt	199	114	85	74,9
Charge d'impôt sur le résultat	55	33	22	67,7
Résultat net	144	81	63	77,8
Autres éléments du résultat global	(193)	741	(934)	(126,0)
Résultat global	(49)	822	(871)	(105,9)

1. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux ou de journées payées, le cas échéant.

Pour 2017, le Groupe d'entreprises de Postes Canada enregistre un résultat avant impôt de 199 millions de dollars, en hausse de 85 millions de dollars par rapport à 2016. La progression est attribuable à l'augmentation des produits découlant de l'essor du secteur Colis au sein de Postes Canada et de Purolator. Ce facteur a été contré en partie par l'érosion continue des volumes du secteur Courrier transactionnel, par l'augmentation des charges liées à la main-d'œuvre et au transport pour le secteur Postes Canada et par l'accroissement des charges au titre des avantages du personnel pour les secteurs Postes Canada et Purolator. Les détails sont présentés par secteur dans les sections 8.4 à 8.6.

Des jours ouvrables de plus ont pour effet d'accroître les produits alors que davantage de journées payées haussent les charges d'exploitation. L'exercice 2017 compte un jour ouvrable de moins et une journée payée de moins que l'exercice 2016.

Produits d'exploitation consolidés



Les produits d'exploitation, qui se chiffrent à 8 226 millions de dollars en 2017, ont crû de 346 millions de dollars sur 12 mois, soit 4,8 %¹, par rapport à 2016. La progression est attribuable à la croissance des produits tirés du secteur Colis au sein de Postes Canada et de Purolator, contrebalancée en partie par l'érosion continue des volumes du secteur Courrier transactionnel.

Charges d'exploitation consolidées

En 2017, les charges d'exploitation ont augmenté de 269 millions de dollars, soit 3,9 %¹, par rapport à 2016, principalement en raison de l'augmentation des charges liées à la main-d'œuvre et au transport pour le secteur Postes Canada et de la hausse des charges au titre des avantages du personnel pour les secteurs Postes Canada et Purolator, ces facteurs ayant été compensés en partie par la diminution des charges associées aux programmes pour le secteur Postes Canada.

Produits (charges) consolidés liés aux activités d'investissement et de financement, montant net

Les charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement s'élèvent à 27 millions de dollars en 2017, par rapport à 35 millions de dollars en 2016. L'écart est principalement attribuable à l'augmentation du produit d'intérêts et à l'allègement de la charge d'intérêts sur les obligations pour le secteur Postes Canada.

Charge d'impôt sur le résultat consolidé

La charge d'impôt sur le résultat consolidé pour 2017 a augmenté de 22 millions de dollars par rapport à 2016, ce qui est principalement attribuable aux résultats supérieurs enregistrés pour les secteurs Postes Canada et Purolator.

Autres éléments du résultat global consolidé

Les autres éléments du résultat global consolidé se chiffrent à 193 millions de dollars en 2017, principalement en raison des pertes de réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi. Ces pertes découlent surtout de la réduction des taux d'actualisation, contrebalancée en partie par les rendements positifs des placements qui ont dépassé le produit d'intérêts généré par les actifs des régimes. L'instabilité due aux variations des différents facteurs et hypothèses pris en compte au moment de réévaluer ces régimes a eu des répercussions importantes sur les autres éléments du résultat global du Groupe d'entreprises tout au long de 2017.

8.3 Résultats d'exploitation par secteur

Résultats par secteur – Résultat d'exploitation

(en millions de dollars)	2013	2014	2015	2016	2017
Postes Canada	(269)	204	92	63	82
Purolator	65	80	57	69	124
Logistique	10	14	20	20	21
Autre	1	1	–	(3)	(1)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(193)	299	169	149	226

1. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux ou de journées payées, le cas échéant.

Résultats par secteur – Résultat avant impôt

(en millions de dollars)	2013	2014	2015	2016	2017
Postes Canada	(125)	194	63	55	74
Purolator	66	74	56	67	120
Logistique	12	14	20	20	21
Autre	(11)	(13)	(3)	(28)	(16)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(58)	269	136	114	199

8.4 Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada est demeuré rentable en 2017, enregistrant un résultat avant impôt de 74 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 19 millions de dollars par rapport à 2016.

Postes Canada – Résumé

(en millions de dollars)	2017	2016	Écart	%
Produits d'exploitation	6 417	6 186	231	4,1 ¹
Charges d'exploitation	6 335	6 123	212	3,8 ¹
Résultat d'exploitation	82	63	19	32,0
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(8)	(8)	–	–
Résultat avant impôt	74	55	19	35,1

Produits d'exploitation

Postes Canada a généré des produits d'exploitation de 6 417 millions de dollars en 2017, ce qui signale une augmentation de 231 millions de dollars, soit 4,1 %¹, par rapport à 2016. La hausse des produits en 2017 s'explique surtout par l'essor du secteur Colis. Cette progression a été partiellement contrebalancée par l'érosion continue des volumes du secteur Courrier transactionnel (en raison de la substitution électronique) et par les baisses constatées dans le secteur Marketing direct.

Produits et volumes selon le secteur d'activité

	Produits (en millions de dollars/pourcentage ajusté en fonction du nombre de jours commerciaux)				Volumes (en millions d'articles/pourcentage ajusté en fonction du nombre de jours commerciaux)			
	2017	2016	Écart	%	2017	2016	Écart	%
Courrier transactionnel								
Poste-lettres ^{MC} du régime intérieur	2 645	2 754	(109)	(3,6)	2 988	3 169	(181)	(5,3)
Poste aux lettres de départ	113	119	(6)	(4,5)	56	61	(5)	(9,1)
Poste aux lettres d'arrivée	155	164	(9)	(5,8)	161	175	(14)	(7,3)
Total – Courrier transactionnel	2 913	3 037	(124)	(3,7)	3 205	3 405	(200)	(5,5)
Colis								
Colis du régime intérieur	1 564	1 255	309	25,1	176	144	32	22,3
Colis de départ	228	223	5	2,5	10	11	(1)	(3,0)
Colis d'arrivée	309	241	68	28,5	56	40	16	39,8
Autres	30	19	11	62,3	–	–	–	–
Total – Colis	2 131	1 738	393	23,1	242	195	47	24,5
Marketing direct								
Courrier personnalisé ^{MC}	508	534	(26)	(4,5)	954	994	(40)	(3,6)
Courrier de quartier ^{MC}	415	390	25	6,9	3 600	3 362	238	7,5
Total – Marketing Intelligiposte^{MC}	923	924	(1)	0,4	4 554	4 356	198	5,0
Poste-publications ^{MC}	162	180	(18)	(9,3)	250	281	(31)	(10,6)
Correspondance-réponse d'affaires ^{MC} et autre courrier	22	22	–	(3,4)	18	19	(1)	(6,0)
Autres	14	12	2	16,9	–	–	–	–
Total – Marketing direct	1 121	1 138	(17)	(1,1)	4 822	4 656	166	4,0
Autres produits	252	273	(21)	(7,3)	–	–	–	–
Total	6 417	6 186	231	4,1	8 269	8 256	13	0,6

1. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux ou de journées payées, le cas échéant.

Courrier transactionnel

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Courrier transactionnel en 2017, lesquels se chiffrent à 2 913 millions de dollars, englobent les trois catégories de produits suivantes : Poste-lettres du régime intérieur (2 645 millions de dollars), Poste aux lettres de départ (113 millions de dollars) et Poste aux lettres d'arrivée (155 millions de dollars).

En 2017, les produits du secteur Courrier transactionnel ont reculé de 124 millions de dollars, ou 3,7 %¹, et ses volumes ont diminué de 200 millions d'articles, ou 5,5 %¹, par rapport à 2016, principalement en raison de l'érosion continue des volumes. Voici un résumé des changements sur 12 mois, répartis par catégorie de produits :

- Les produits du service Poste-lettres du régime intérieur ont affiché une baisse de 109 millions de dollars, soit 3,6 %¹, tandis que les volumes ont diminué de 181 millions d'articles, soit 5,3 %¹, par rapport à 2016. Les ménages et les entreprises privilégient de plus en plus les solutions numériques par rapport au service Poste-lettres. De plus, certains de nos grands clients mettent de l'avant des mesures en vue d'imposer des frais pour les documents papier.
- Par rapport à l'exercice précédent, les produits du service Poste aux lettres de départ (produits liés à l'affranchissement recueillis auprès des clients du régime intérieur pour le courrier destiné à d'autres administrations postales) ont diminué de 6 millions de dollars, soit 4,5 %¹, tandis que les volumes ont chuté de 5 millions d'articles, soit 9,1 %¹. Ces déclin sont concentrés surtout dans le canal commercial et celui de la vente au détail et ils sont aussi attribuables au recours accru à des solutions de rechange numériques.
- Les produits du service Poste aux lettres d'arrivée (produits liés à l'affranchissement recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leur courrier au Canada) ont diminué de 9 millions de dollars, soit 5,8 %¹, par rapport à 2016, tandis que les volumes de courrier d'arrivée se sont repliés de 14 millions d'articles, soit 7,3 %¹, en raison de la diminution de ceux en provenance des États-Unis et d'ailleurs dans le monde.

Colis

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Colis en 2017, lesquels se chiffrent à 2 131 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : colis du régime intérieur (1 564 millions de dollars), colis de départ (228 millions de dollars), colis d'arrivée (309 millions de dollars) et autres (30 millions de dollars).

En 2017, le total des produits du secteur Colis a augmenté de 393 millions de dollars, soit 23,1 %¹, et les volumes ont augmenté de 47 millions d'articles, soit 24,5 %¹, par rapport à 2016. Voici un résumé des changements sur 12 mois, répartis par catégorie de produits :

- Les produits générés par les colis du régime intérieur, à savoir la catégorie la plus importante, ont augmenté de 309 millions de dollars, soit 25,1 %¹, et les volumes se sont accrus de 32 millions d'articles, soit 22,3 %¹, par rapport à 2016. L'essor du cybercommerce s'est poursuivi en 2017 et, grâce à notre excellent rendement en matière de livraison, nous avons généré une croissance dans notre secteur Colis en répondant aux besoins de nos principaux clients, dont les activités en ligne continuent à croître. Dans ce marché concurrentiel, nous nous concentrons à maintenir notre position de chef de file en réalisant des investissements soutenus dans l'infrastructure et la technologie et en collaborant avec nos clients commerciaux afin de mettre au point des services novateurs.
- Les produits des colis de départ (produits liés à l'affranchissement recueillis auprès de clients du régime intérieur pour les colis à destination d'autres administrations postales) ont affiché une hausse de 5 millions de dollars, soit 2,5 %¹, par rapport à 2016, tandis que les volumes se sont contractés de 3,0 %¹ en raison surtout de l'évolution de la gamme de produits et de la composition de la clientèle.
- Les produits des colis d'arrivée (droits payés à Postes Canada par d'autres administrations postales pour la livraison des envois provenant de l'extérieur du Canada) ont augmenté de 68 millions de dollars, soit 28,5 %¹, tandis que les volumes ont crû de 16 millions d'articles, soit 39,8 %¹, par rapport à 2016. La forte croissance du service Paquet repérable^{MC}, pour les colis en provenance surtout des pays de la région Asie-Pacifique et du reste du monde en général, a alimenté cette progression.
- Les produits des autres services ont progressé de 11 millions de dollars, soit 62,3 %¹, en 2017, comparativement à 2016.

1. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

Marketing direct

Les produits totaux issus du secteur Marketing direct se sont élevés à 1 121 millions de dollars en 2017. Les produits totaux générés par le secteur Marketing direct englobent les quatre catégories de produits suivantes : Courrier personnalisé (508 millions de dollars) et Courrier de quartier (415 millions de dollars) qui, collectivement, forment la solution Marketing Intelliposte de Postes Canada, Poste-publications (162 millions de dollars), ainsi que Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier et Autres (36 millions de dollars).

En 2017, le total des produits générés par le secteur Marketing direct a baissé de 17 millions de dollars, soit 1,1 %, et les volumes ont augmenté de 166 millions d'articles, soit 4,0 %, par rapport à 2016. Voici un résumé des changements sur 12 mois, répartis par catégorie de produits :

- Les produits du service Courrier personnalisé ont diminué de 26 millions de dollars, soit 4,5 %, et les volumes se sont contractés de 40 millions d'articles, soit 3,6 %, par rapport à 2016. La baisse des produits est attribuable à l'érosion de notre marché commercial, les clients ayant réduit leurs dépenses ou choisi d'autres canaux, surtout ceux dans les secteurs des services financiers, de la vente au détail et des télécommunications.
- Les produits du service Courrier de quartier ont augmenté de 25 millions de dollars, soit 6,9 %, en regard de ceux de l'exercice précédent, et les volumes ont aussi crû de 238 millions d'articles, soit 7,5 %, en raison des nouveaux envois.
- Les produits générés par le service Poste-publications ont baissé de 18 millions de dollars, soit 9,3 %, et les volumes ont chuté de 31 millions d'articles, soit 10,6 %, par rapport à 2016. Dans ce segment, l'érosion causée par une baisse du courrier lié aux abonnements à des publications se poursuit.
- La catégorie Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier et Autres a vu ses produits croître de 3,6 %, tandis que ses volumes ont reculé de 6,0 %, par rapport à 2016.

Autres produits

Les autres produits se chiffrent à 252 millions de dollars en 2017, une baisse de 21 millions de dollars, soit 7,3 %, par rapport à 2016. Cette baisse découle surtout d'une perte de change et de la diminution des produits et services aux consommateurs.

Charges d'exploitation

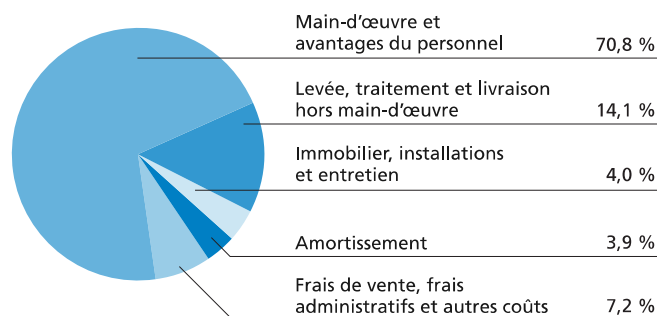
En 2017, les charges d'exploitation du secteur Postes Canada se sont chiffrées à 6 335 millions de dollars, en hausse de 212 millions de dollars, ou de 3,8 %, par rapport à 2016.

(en millions de dollars)	2017	2016	Écart	% ¹	Charges exprimées en % des produits d'exploitation	
					2017	2016
Main-d'œuvre	3 222	3 093	129	4,5	50,2	50,0
Avantages du personnel	1 262	1 228	34	3,1	19,7	19,9
Total de la main-d'œuvre et des avantages du personnel	4 484	4 321	163	4,1	69,9	69,9
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	891	827	64	8,2	13,9	13,4
Immobilier, installations et entretien	253	250	3	1,4	3,9	4,0
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	459	476	(17)	3,4	7,2	7,7
Total des autres charges d'exploitation	1 603	1 553	50	3,6	25,0	25,1
Amortissement	248	249	(1)	0,3	3,9	4,0
Total	6 335	6 123	212	3,8	98,7	99,0

1. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux ou de journées payées, le cas échéant.

Les graphique et tableau suivants montrent la répartition des catégories de charges, exprimées en pourcentage du total des charges d'exploitation. Les charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages du personnel représentent 70,8 % du total des charges d'exploitation en 2017, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre des activités de Postes Canada.

Charges d'exploitation – 2017



Charges d'exploitation	2015	2016	2017
Main-d'œuvre et avantages du personnel	69,7 %	70,6 %	70,8 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	13,3 %	13,5 %	14,1 %
Immobilier, installations et entretien	4,0 %	4,1 %	4,0 %
Amortissement	4,1 %	4,0 %	3,9 %
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	8,9 %	7,8 %	7,2 %

Main-d'œuvre

Les charges liées à la main-d'œuvre ont augmenté de 129 millions de dollars, soit 4,5 %¹, par rapport à 2016. Cette hausse est principalement attribuable à des hausses salariales et à la croissance des volumes de colis, ainsi qu'aux charges qui avaient été moins élevées en 2016 en raison du risque d'arrêt de travail.

Avantages du personnel

(en millions de dollars)	2017	2016	Écart	% ¹
Prestations de retraite	540	560	(20)	(3,2)
Prestations de soins de santé des retraités	141	118	23	19,6
Autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	117	119	(2)	(0,7)
Intérêts sur les actifs réservés	(19)	(20)	1	(3,5)
Total des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	779	777	2	0,7
Avantages du personnel actif et autres	483	451	32	7,3
Avantages du personnel	1 262	1 228	34	3,1

Les charges au titre des avantages du personnel ont augmenté de 34 millions de dollars, soit 3,1 %¹, par rapport à 2016. Les détails sont présentés ci-dessous :

- Le coût au titre des prestations de retraite n'ayant aucun effet sur la trésorerie a diminué de 20 millions de dollars, soit 3,2 %¹, en 2017, surtout grâce aux excellents rendements des actifs des régimes en 2016, à la baisse du taux d'inflation hypothétique en 2016 et à la diminution du taux d'actualisation.
- Le coût au titre des prestations des soins de santé des retraités n'ayant aucun effet sur la trésorerie a augmenté de 23 millions de dollars, soit 19,6 %¹, principalement en raison de l'inscription d'un profit comptable non récurrent découlant de modifications de régimes par suite des négociations syndicales en 2016, ce qui a été contrebalancé en partie par la diminution du taux d'actualisation.
- Le coût au titre des avantages pour les employés actifs et autres a crû de 32 millions de dollars, soit 7,3 %¹, en 2017, par rapport à 2016, essentiellement en raison de la hausse des charges liées à la main-d'œuvre.

1. Après ajustement en fonction du nombre de journées payées.

Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre

Les charges liées aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance ont augmenté de 64 millions de dollars, soit 8,2 %¹, en 2017, par rapport à 2016, en raison surtout de la hausse des charges liées au transport découlant de l'accroissement des volumes de colis.

Immobilier, installations et entretien

Les charges liées aux installations de 2017 sont inchangées comparativement à 2016.

Frais de vente, frais administratifs et autres coûts

Les frais de vente, les frais administratifs et les autres coûts ont reculé de 17 millions de dollars en 2017, soit 3,4 %¹, par rapport à 2016. Cette baisse est principalement attribuable à la réduction des charges associées aux programmes.

Amortissement

Les charges d'amortissement demeurent essentiellement inchangées en 2017 par rapport à 2016.

8.5 Secteur Purolator

La contribution du secteur Purolator au résultat consolidé avant impôt de 2017 s'élève à 120 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 53 millions de dollars par rapport à 2016.

Purolator – Résumé

(en millions de dollars)	2017	2016	Écart	%
Produits d'exploitation	1 630	1 528	102	7,1 ¹
Charges d'exploitation	1 506	1 459	47	3,6 ¹
Résultat d'exploitation	124	69	55	79,3
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(4)	(2)	(2)	(60,8)
Résultat avant impôt	120	67	53	79,8

Produits d'exploitation

En 2017, les produits d'exploitation ont augmenté de 102 millions de dollars, soit 7,1 %¹, par rapport à 2016, ce qui s'explique principalement par l'accroissement des volumes provenant des clients actuels ou de nouveaux clients.

Charges d'exploitation

Total des charges liées à la main-d'œuvre

Le total des charges liées à la main-d'œuvre se situe à 766 millions de dollars pour 2017, en hausse de 7 millions de dollars, soit 0,9 %¹, en regard de 2016, sous l'effet essentiellement d'une hausse des charges au titre des avantages du personnel par suite de la réévaluation du passif au titre des régimes de retraite.

Total des charges non liées à la main-d'œuvre

Le total des charges non liées à la main-d'œuvre s'établit à 740 millions de dollars pour 2017, ce qui représente une augmentation de 40 millions de dollars, soit 6,2 %¹, par rapport à 2016. Cette hausse s'explique surtout par l'augmentation des charges liées au transport résultant de l'accroissement des volumes.

1. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux ou de journées payées, le cas échéant.

8.6 Secteur Logistique – SCI

Le secteur Logistique comporte les résultats financiers consolidés de SCI.

Logistique – Résumé

(en millions de dollars)	2017	2016	Écart	%
Produits d'exploitation	283	259	24	9,7 ¹
Charges d'exploitation	262	239	23	10,4 ¹
Résultat d'exploitation	21	20	1	1,0
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	–	–	–	–
Résultat avant impôt	21	20	1	2,0

SCI

Le rendement financier de SCI est demeuré stable de 2016 à 2017, le résultat avant impôt se chiffrant à 21 millions de dollars.

Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation ont augmenté de 24 millions de dollars, soit 9,7 %¹, par rapport à 2016. Cette hausse découle surtout de l'accroissement des volumes provenant des clients actuels ainsi que des produits tirés des nouveaux services et des nouveaux clients.

Charges d'exploitation

Total des charges liées à la main-d'œuvre

Le total des charges liées à la main-d'œuvre s'est établi à 136 millions de dollars pour 2017, en hausse de 12 millions de dollars, soit 10,6 %¹, comparativement à 2016, en raison essentiellement de l'accroissement des volumes et des nouveaux clients.

Total des charges non liées à la main-d'œuvre

Les charges non liées à la main-d'œuvre totalisent 126 millions de dollars pour 2017, ce qui représente une augmentation de 11 millions de dollars, soit 10,2 %¹, par rapport à 2016. Cette hausse découle surtout de l'accroissement des volumes provenant des clients actuels et des nouveaux clients.

8.7 Résultats consolidés par rapport au plan

Bien qu'un plan d'entreprise provisoire ait été présenté à la ministre responsable de la Société canadienne des postes pour 2018 à 2022, celui-ci n'a pas été soumis à l'approbation du gouverneur en conseil étant donné l'examen de Postes Canada que menait alors le gouvernement. Un plan d'entreprise pour 2019 à 2023 sera élaboré au cours des prochains mois et présenté, à l'automne, suivant le processus habituel. Les approbations qui restent à obtenir pour le plan 2018 à 2022 seront traitées lorsque le Conseil du Trésor évaluera le nouveau plan.

1. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux ou de journées payées, le cas échéant.

9 Estimations comptables critiques, adoption de nouvelles normes comptables et faits nouveaux concernant les méthodes comptables

Examen des estimations comptables critiques et des changements de méthodes comptables en 2017 et dans les exercices ultérieurs

9.1 Estimations comptables critiques

Nos principales méthodes comptables sont décrites à la note 3 afférente aux états financiers consolidés à la page 100. L'établissement des états financiers consolidés de la Société exige que la direction porte des jugements, fasse des estimations et pose des hypothèses qui sont complexes et subjectifs, en se fondant sur l'information dont elle dispose, lesquels influent sur les valeurs comptables et les informations présentées dans ces états financiers consolidés et les notes afférentes. Les résultats réels pourraient différer de ces jugements, de ces estimations et de ces hypothèses. Il est raisonnablement possible que les réévaluations faites à court terme, par la direction, de ces jugements, de ces estimations et de ces hypothèses ainsi que d'autres estimations ou hypothèses, conjuguées aux résultats réels, entraînent une modification importante des valeurs comptables et des informations présentées dans les états financiers consolidés des périodes futures.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont révisées régulièrement. Toute révision des estimations comptables est constatée dans la période au cours de laquelle l'estimation est révisée, si elle n'a de répercussions que sur cette période, ou dans la période au cours de laquelle l'estimation est révisée ainsi que dans les périodes futures, si la révision a une incidence sur la période considérée et sur les périodes futures. D'autres renseignements sur les principales conventions comptables ainsi que sur les estimations et jugements comptables critiques sont donnés aux notes 3 et 4 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 100 et 107.

Immobilisations

Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont amorties sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité établies sont fondées sur les estimations faites par la direction de la période pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser les actifs et sont présentées à la note 3 afférente aux états financiers consolidés à la page 100. Les durées d'utilité des immobilisations sont revues annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours appropriées. En raison de la longue durée d'utilité de nombreuses immobilisations, tout changement apporté aux estimations concernant les durées d'utilité pourrait avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés.

À chaque date de clôture, les immobilisations à durée d'utilité limitée sont évaluées afin de déterminer s'il y a une indication qu'elles ont pu se déprécier. Le cas échéant, le Groupe d'entreprises en estime la valeur recouvrable. Une immobilisation s'est dépréciée lorsque sa valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable, qui correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité. Les immobilisations incorporelles comprises dans les immobilisations, qui ne sont pas encore prêtes à être utilisées, sont soumises à un test de dépréciation annuel, même s'il n'existe aucune indication de dépréciation.

Au besoin, pour établir à la fois la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité d'un actif, la direction doit estimer la valeur d'un actif et les coûts de la vente de cet actif ou les flux de trésorerie futurs liés à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie, actualisés au taux approprié pour tenir compte de la valeur temps de l'argent. Si les conditions futures devaient différer défavorablement des meilleures estimations de la direction des hypothèses économiques clés et si les flux de trésorerie connexes devaient diminuer considérablement, le Groupe d'entreprises pourrait devoir éprouver une dépréciation future importante en ce qui a trait aux immobilisations.

Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition n'est pas amorti. Il est plutôt soumis à un test de dépréciation une fois par année, ou plus fréquemment si des événements et des situations indiquent qu'il pourrait avoir subi une perte de valeur. Aux fins du test de dépréciation de l'écart d'acquisition, la valeur comptable d'une unité génératrice de trésorerie est comparée à sa valeur recouvrable estimée. Le secteur Purolator compte pour une partie importante de l'écart d'acquisition inscrit dans l'état consolidé de la situation financière. La valeur recouvrable estimée de ce secteur a été établie en fonction de sa valeur d'utilité, laquelle a été calculée au moyen d'une analyse de la valeur actualisée des flux de trésorerie et exige le recours à des hypothèses et à des estimations relatives aux flux de trésorerie futurs et aux taux d'actualisation.

Pour établir les flux de trésorerie futurs estimatifs du secteur Purolator, la Société s'appuie sur ses plans approuvés. Ces plans représentent les meilleures estimations de la direction; par contre, ces plans peuvent changer étant donné qu'ils présentent des incertitudes inhérentes que la direction ne sera peut-être pas en mesure de contrôler. De plus, les niveaux de croissance et de rentabilité sont comparés avec ceux d'autres concurrents de l'industrie et avec les conditions économiques générales existantes à la date de l'évaluation. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs du secteur Purolator est fondé sur le coût moyen pondéré estimatif du capital à la date de l'évaluation. Une variation des flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation pourrait avoir une incidence importante sur le résultat du test de dépréciation de l'écart d'acquisition. Les hypothèses relatives au test de dépréciation de l'écart d'acquisition sont présentées à la note 12 afférente aux états financiers consolidés à la page 124.

Provisions et passifs éventuels

Une provision est une obligation dont l'échéance ou le montant est incertain. Une provision est constatée lorsque le Groupe d'entreprises a l'obligation actuelle juridique ou implicite d'effectuer des paiements découlant d'événements antérieurs, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable. La notion de passif éventuel est liée étroitement à celle d'une provision, car un passif éventuel constitue une éventuelle obligation juridique ou implicite qui découle d'un événement antérieur, ou une obligation actuelle juridique ou implicite qui découle d'un événement antérieur, mais qui n'est pas comptabilisée parce qu'il n'est pas probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre cette obligation, ou parce qu'une estimation fiable de l'obligation ne peut être faite. Ainsi, les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont présentés plutôt dans les notes afférentes aux états financiers consolidés.

Pour déterminer si un élément est comptabilisé dans les états financiers comme une provision ou présenté comme un passif éventuel dans les notes, la direction doit faire preuve de jugement et avancer diverses hypothèses. Un tel jugement porte sur le fait de savoir si l'obligation est une obligation actuelle ou éventuelle, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et si une estimation fiable de l'obligation peut être faite. De plus, pour établir une estimation fiable de l'obligation, la direction pose des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties de ressources, leurs échéanciers et le taux d'actualisation approprié à appliquer. Si le montant réel ou l'échéancier des sorties de ressources diffèrent des hypothèses avancées par la direction, il pourrait y avoir des répercussions importantes sur les résultats d'exploitation, la situation financière et les liquidités consolidés. D'autres renseignements sur les provisions et les passifs éventuels du Groupe d'entreprises se trouvent dans les notes 14, 15 et 16 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 125 et 126.

Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada parraine des régimes qui procurent des prestations de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme pour la majorité de ses employés. Le Groupe d'entreprises est d'avis que les estimations comptables ci-dessous, utilisées pour évaluer les régimes à prestations déterminées des employés, sont des estimations comptables critiques parce que les montants proviennent de calculs actuariels complexes effectués au moyen de plusieurs hypothèses et, compte tenu de l'importance de ces estimations, des différences dans les résultats réels ou des changements liés aux hypothèses pourraient avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés.

Hypothèses

En raison de la nature à long terme de ces régimes à prestations déterminées, le calcul des charges et des obligations dépend de diverses hypothèses. Ces hypothèses sont exposées au risque de changement puisqu'elles exigent un jugement important et qu'elles présentent des incertitudes inhérentes que la direction ne sera peut-être pas en mesure de contrôler. Les hypothèses sont déterminées par la direction et sont révisées par les actuaires du Groupe d'entreprises de Postes Canada. Voici les descriptions des hypothèses importantes utilisées :

- **Taux d'actualisation** – Les hypothèses du Groupe d'entreprises de Postes Canada liées au taux d'actualisation, qui sont établies annuellement à la date de l'évaluation, sont utilisées pour déterminer la valeur actualisée des obligations au titre des prestations déterminées à la fin de l'exercice et les charges au titre des prestations déterminées pour l'exercice suivant. Le taux d'actualisation est utilisé pour calculer le montant unique qui, s'il était investi à la date de l'évaluation dans un portefeuille de titres de créance de haute qualité de sociétés ayant une cote d'au moins AA, fournirait les flux de trésorerie nécessaires pour payer les prestations déterminées dès qu'elles sont payables. Les actuaires calculent les taux d'actualisation au moyen d'une approche axée sur la courbe de rendement, qui est fondée sur les renseignements sur les prix et le rendement pour un portefeuille théorique d'obligations de sociétés dont la configuration des flux de trésorerie ressemble à celle du régime sur lequel porte l'évaluation. Le taux d'actualisation sélectionné correspond au rendement de ce portefeuille théorique. Les actuaires déterminent le paiement des prestations futures en fonction d'autres hypothèses, qui comprennent les caractéristiques démographiques des régimes respectifs, le profil des participants à la retraite et les tendances médicales.
- **Coûts des soins de santé** – Les hypothèses liées aux coûts des soins de santé sont utilisées dans l'évaluation de certains régimes d'avantages autres que des prestations de retraite déterminées. L'hypothèse utilisée en matière de règlements est déterminée selon l'expérience relative aux règlements effectués. Les autres hypothèses telles que les facteurs de tendance en matière de santé ou les régimes provinciaux sont appuyées par des études de tierces parties.
- **Hypothèses relatives à la mortalité** – Utilisés pour déterminer la majeure partie des obligations au titre des prestations déterminées, les taux de mortalité sont établis en fonction du Rapport final sur la mortalité des retraités canadiens publié en février 2014 par l'Institut canadien des actuaires, plus particulièrement des tables de mortalité des retraités CPM 2014 pour le secteur public utilisant l'échelle d'amélioration CPM B. Les tables de mortalité représentent la probabilité de décès dans un intervalle d'un an pour ce qui est des participants aux régimes de divers âges.
- **Indice des prix à la consommation** – L'hypothèse de l'indice des prix à la consommation est utilisée dans l'évaluation des obligations au titre des prestations déterminées des régimes de retraite et de certains des autres régimes d'avantages. Cette hypothèse est fondée sur les taux d'inflation à long terme attendus calculés en fonction des rendements sur les marchés des obligations gouvernementales nominales à long terme et des obligations à rendement réel. En outre, l'indice des prix à la consommation a une incidence sur les taux à long terme d'augmentation de la rémunération.

À la suite de l'application de ces hypothèses actuarielles, les profits ou pertes de réévaluation relatifs aux régimes à prestations déterminées résultent de la différence entre les résultats réels et les résultats attendus, et des changements apportés aux hypothèses actuarielles. Pour les régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi, les profits et pertes de réévaluation sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et immédiatement inclus dans les résultats non distribués ou le déficit accumulé, sans être reclassés dans le résultat net d'une période ultérieure. Pour les autres régimes d'avantages à long terme, les gains et les pertes actuariels sont comptabilisés dans le résultat net.

Les alinéas e) et f) de la note 10 afférente aux états financiers consolidés aux pages 119 et 120 présentent les gains et pertes actuariels et les profits et pertes de réévaluation qui sont comptabilisés dans l'état du résultat global.

Sensibilité aux hypothèses – Secteur Postes Canada

Les obligations au titre des prestations déterminées et les charges associées sont sensibles aux hypothèses actuarielles. Un taux d'actualisation plus faible donne lieu à une obligation au titre des prestations plus élevée et à une situation de capitalisation plus faible.

Les sensibilités aux modifications des hypothèses importantes pour le régime de retraite principal de la Société sont indiquées ci-après :

(en millions de dollars)	Charges annuelles liées aux prestations de retraite	Obligations au titre des prestations de retraite déterminées
Sensibilité aux taux d'actualisation		
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(149)	(2 137)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	144	2 329
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)		
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	64	946
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(61)	(914)
Sensibilité aux tables de mortalité		
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(31)	(575)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	31	588

Le Régime de soins de santé principal de la Société est sensible aux hypothèses suivantes :

(en millions de dollars)	Charges annuelles liées au régime de soins de santé	Obligations au titre des prestations déterminées liées aux soins de santé
Sensibilité aux taux d'actualisation		
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(4)	(208)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	4	237
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé		
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	37	555
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	(27)	(424)
Sensibilité aux tables de mortalité		
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(5)	(88)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	5	100

D'autres renseignements sur les régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme du Groupe d'entreprises sont donnés à la note 10 afférente aux états financiers consolidés à la page 115.

Impôt sur le résultat

Le Groupe d'entreprises est assujéti à l'impôt sur le résultat dans de nombreuses juridictions et un jugement important est nécessaire pour déterminer la charge d'impôt sur le résultat. Dans le cours normal de ses activités, la Société réalise un grand nombre de transactions et de calculs pour lesquels la détermination de l'impôt ultime à payer est incertaine. Des passifs sont comptabilisés pour l'exposition anticipée au risque fiscal selon les estimations de l'impôt additionnel qui deviendra probablement exigible. Lorsque le résultat du calcul de l'impôt final pour ces questions est différent des montants qui avaient initialement été comptabilisés, ces différences auront une incidence sur l'impôt sur le résultat et la charge d'impôt différé de la période au cours de laquelle cette détermination est effectuée.

Les actifs et les passifs d'impôt différé englobent les montants d'impôt au titre des différences temporaires entre la valeur comptable et les bases fiscales des actifs et des passifs, ainsi que les pertes fiscales qui sont reportées sur les exercices ultérieurs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'ils se réalisent. L'échéance du renversement des différences temporaires peut s'étaler sur plusieurs années, et le montant de l'impôt différé connexe est établi en appliquant les taux d'impôt quasi adoptés pour la période de renversement des différences temporaires. Les valeurs comptables de ces soldes d'impôt différé sont fondées sur des montants d'actifs et de passifs inscrits dans les états financiers consolidés et, par conséquent, font l'objet d'estimations comptables qui sont inhérentes dans ces soldes. Le Groupe d'entreprises a des différences temporaires déductibles importantes et des actifs d'impôt différé qui s'y rattachent. D'autres renseignements sont donnés à la note 11 afférente aux états financiers consolidés à la page 123.

Les bases fiscales des actifs et des passifs, ainsi que les pertes fiscales qui sont reportées, s'il en est, sur les exercices ultérieurs, sont fondées sur les lois, les règlements et les interprétations fiscaux applicables, lesquels peuvent tous faire l'objet d'une interprétation. Afin d'effectuer le calcul des actifs et des passifs d'impôt différé, des hypothèses sont formulées au sujet du moment du renversement et des résultats d'exploitation futurs respectifs. Ces hypothèses agissent aussi sur la classification entre la charge d'impôt exigible ou le produit d'impôt exigible et la charge d'impôt différé ou le produit d'impôt différé. La composition des actifs et des passifs d'impôt différé pourrait raisonnablement changer d'exercice en exercice en raison de l'importance de ces incertitudes. Si les résultats futurs devaient différer négativement des meilleures estimations de la direction à l'égard des résultats d'exploitation futurs qui influent sur la date de renversement des différences temporaires déductibles, le Groupe d'entreprises pourrait devoir comptabiliser des ajustements importants en ce qui concerne les actifs d'impôt différé. De tels ajustements n'entraîneraient pas immédiatement une sortie de trésorerie et n'auraient pas d'incidence sur les liquidités immédiates du Groupe d'entreprises.

9.2 Adoption de nouvelles normes comptables

L'International Accounting Standards Board (IASB) et l'IFRS Interpretations Committee ont publié des prises de position dont l'application est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017. Les modifications décrites ci-après ont été adoptées par le Groupe d'entreprises le 1^{er} janvier 2017.

Initiative concernant les informations à fournir – Modifications de l'IAS 7, *Tableau des flux de trésorerie (IAS 7)* •

L'IASB a publié des modifications à l'IAS 7 afin d'obliger les entités à fournir des informations sur la variation des passifs liés au financement dans le but d'aider le lecteur à évaluer la variation des passifs issus des activités de financement, y compris tout changement résultant des flux de trésorerie et tout changement sans contrepartie de trésorerie (comme les profits ou pertes de change). L'IAS 7 doit être appliquée pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017. Une application anticipée est autorisée. Bien qu'il n'y ait eu aucun changement aux états financiers consolidés de la Société, un rapprochement des passifs découlant des activités de financement est fourni à la note 17 à la page 127.

9.3 Faits nouveaux concernant les méthodes comptables

Le tableau suivant présente les nouvelles normes et modifications qui ne sont pas encore en vigueur publiées par l'IASB qui n'ont pas été adoptées de façon anticipée à la clôture de la période et qui pourraient avoir une incidence future sur les états financiers consolidés du Groupe d'entreprises. Le Groupe d'entreprises continuera à surveiller toute modification supplémentaire obligatoire ou facultative (au moyen de l'adoption anticipée, le cas échéant) au cours de l'exercice 2018, à mesure que de nouvelles normes modifiées seront publiées par l'IASB.

Norme ou modification	En vigueur pour les exercices ouverts à compter du
IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients	1 ^{er} janvier 2018
IFRS 9, Instruments financiers	1 ^{er} janvier 2018
IFRS 16, Contrats de location	1 ^{er} janvier 2019
IFRIC 23, Incertitude relative aux traitements fiscaux	1 ^{er} janvier 2019
Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017	1 ^{er} janvier 2019
Modifications à l'IAS 19, Avantages du personnel	1 ^{er} janvier 2019

IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients (IFRS 15) • L'IASB a publié l'IFRS 15, qui fournit un cadre remplaçant les lignes directrices existantes sur la comptabilisation des produits contenues dans les IFRS. La norme contient un seul modèle visant les contrats avec les clients et deux approches de comptabilisation des produits, soit à une date donnée dans le temps ou de manière continue. Le modèle comporte une analyse en cinq étapes des transactions, en fonction des contrats, afin de déterminer si des produits doivent être comptabilisés, le montant concerné et le moment de la comptabilisation. La norme établit de nouvelles estimations et des seuils relatifs au jugement qui pourraient se répercuter sur le montant ou la date de comptabilisation des produits. Le Groupe d'entreprises, qui entend appliquer rétrospectivement l'IFRS 15 avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2018, a relevé des différences sur le plan de la comptabilisation des produits.

L'IFRS 15 stipule que les coûts marginaux d'obtention de contrats générateurs de produits doivent être inscrits à l'actif et inscrits en charges au moment de la comptabilisation des produits connexes. Le Groupe d'entreprises a déterminé que certains frais et droits payés à ses revendeurs étaient des coûts de contrats. Compte tenu de la courte durée du cycle de livraison, cette période sera inférieure à un an et satisfera donc aux critères d'application d'une mesure de simplification permettant de passer ces coûts en charges directement dans les coûts d'exploitation, plutôt que de les inscrire à l'actif d'abord. De plus, certains de ces coûts de contrats, qui sont actuellement portés en diminution des produits, seront reclassés dans les charges d'exploitation aux termes de l'IFRS 15, puisque le Groupe d'entreprises est considéré comme agissant pour son propre compte dans ces transactions. Par conséquent, les produits et les charges d'exploitation devraient tous deux augmenter d'environ 87 millions de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, ce qui n'aura pas de répercussion sur le résultat net.

Par ailleurs, l'IFRS 15 fournit des indications plus claires quant à la façon d'évaluer le degré d'avancement d'un contrat. Dans le cas d'un service offert au besoin pendant la durée d'un contrat tel le réacheminement du courrier, dont le client tire des avantages sur toute la durée du contrat, le Groupe d'entreprises a déterminé une méthode d'évaluation fondée sur le temps écoulé. Par conséquent, les actifs d'impôt différé, les produits différés et le déficit accumulé devraient augmenter respectivement d'environ 7 millions de dollars, 29 millions de dollars et 22 millions de dollars au 1^{er} janvier 2017 et augmenter respectivement d'environ 7 millions de dollars, 30 millions de dollars et 23 millions de dollars au 31 décembre 2017. Les produits devraient diminuer d'environ 1 million de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

De plus, aux termes de l'IFRS 15, la comptabilisation des produits doit se faire au fur et à mesure du transfert du contrôle au client, plutôt qu'à un moment précis, ce qui aura pour effet de devancer la comptabilisation des produits tirés de la livraison d'articles Poste-lettres, de marketing direct et de colis. En conséquence, les actifs d'impôt différé, les produits différés et le déficit accumulé devraient diminuer respectivement d'environ 1 million de dollars, 2 millions de dollars et 1 million de dollars au 1^{er} janvier 2017 et diminuer respectivement d'environ 2 millions de dollars, 6 millions de dollars et 4 millions de dollars au 31 décembre 2017. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les produits devraient augmenter d'environ 4 millions de dollars et la charge d'impôt sur le résultat, d'environ 1 million de dollars.

Le tableau qui suit présente l'incidence globale de ces changements sur les états financiers consolidés :

État consolidé de la situation financière

Au 1 ^{er} janvier 2017	Montant présenté	Ajustements au titre de l'IFRS 15	Montant retraité
Actifs d'impôt différé	1 384 \$	6 \$	1 390 \$
Produits différés	115 \$	27 \$	142 \$
Déficit accumulé	(1 530) \$	(21) \$	(1 551) \$

État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre 2017	Montant présenté	Ajustements au titre de l'IFRS 15	Montant retraité
Actifs d'impôt différé	1 562 \$	5 \$	1 567 \$
Produits différés	114 \$	24 \$	138 \$
Déficit accumulé	(1 595) \$	(19) \$	(1 614) \$

État consolidé du résultat global

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017	Montant présenté	Ajustements au titre de l'IFRS 15	Montant retraité
Produits d'exploitation	8 226 \$	90 \$	8 316 \$
Total des charges d'exploitation	8 000	87	8 087
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	55	1	56
Résultat net	144 \$	2 \$	146 \$

Le Groupe d'entreprises poursuit son analyse de l'incidence de cette norme, mais ne s'attend pas à ce que l'adoption de celle-ci ait d'autres répercussions importantes sur ses états financiers consolidés.

IFRS 9, Instruments financiers (IFRS 9) • L'IASB a publié la version définitive de l'IFRS 9, rassemblant les phases de classement et d'évaluation, de perte de valeur et de comptabilité de couverture du projet afin de remplacer l'IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*. Le Groupe d'entreprises, qui appliquera l'IFRS 9 rétrospectivement avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2018, a relevé des différences qui auront une incidence sur le classement et l'évaluation ultérieure des équivalents de trésorerie et des titres négociables qui sont actuellement classés, puis évalués, à la juste valeur par le biais du résultat net. En vertu de la nouvelle norme, ces actifs financiers seront classés, puis évalués, à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. De plus, conformément à la norme, une entité devra évaluer et comptabiliser les pertes de valeur attendues sur tous les actifs financiers. La Société utilisera la méthode de la probabilité de défaut, ajustée pour tenir compte d'informations prospectives (tels les écarts de taux des obligations), pour estimer le montant des pertes futures sur ses équivalents de trésorerie, ses titres négociables et ses titres réservés, puisque ces placements répondent aux critères d'application de la mesure de simplification prévue dans les cas où le risque de crédit est faible. Le Groupe d'entreprises poursuit son analyse de l'incidence de cette norme, mais ne s'attend pas à ce que l'adoption de celle-ci ait d'autres répercussions importantes sur ses états financiers consolidés.

IFRS 16, Contrats de location (IFRS 16) • L'IASB a publié l'IFRS 16, mettant ainsi la touche finale à son projet d'amélioration de l'information financière à fournir en matière de contrats de location. Cette nouvelle norme, qui remplacera l'IAS 17, *Contrats de location* (IAS 17), énonce les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats de location, de même que les informations à fournir à leur sujet, et ce, pour les parties à un contrat. Pour les preneurs, l'IFRS 16 élimine l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple énoncée dans l'IAS 17 et exige la comptabilisation des actifs et des passifs liés à tous les contrats de location de plus de 12 mois, sauf si l'actif sous-jacent est de faible valeur. L'IFRS 16 reprend en substance les exigences de comptabilisation pour le bailleur qui sont énoncées dans l'IAS 17, conservant l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple et l'exigence de comptabilisation des contrats de location selon leur classement. Le Groupe d'entreprises, qui adoptera l'IFRS 16 avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2019, entend appliquer la méthode rétrospective intégrale.

Le Groupe d'entreprises poursuit son analyse de l'IFRS 16 et de ses répercussions, tout en continuant d'accomplir des progrès au chapitre de la mise en œuvre d'un nouveau logiciel comptable destiné aux contrats de location. Compte tenu des entrées d'actifs au titre de droits d'utilisation et de l'obligation locative connexe visant de nombreux contrats de location, l'incidence de cette nouvelle norme sur l'état consolidé de la situation financière devrait être importante. Sur le plan quantitatif, son incidence sur l'état consolidé du résultat global sera moindre, quoique l'adoption de cette norme entraînera le transfert de certains coûts des coûts d'exploitation vers les charges liées aux activités de financement, puisque la charge locative actuelle sera remplacée par des charges d'amortissement et d'intérêts liées aux actifs au titre du droit d'utilisation. De plus, les preneurs devront réapprécier l'obligation locative à la survenance de certains événements (p. ex., en cas de changement dans la durée du contrat de location ou dans les paiements futurs au titre de la location découlant du renouvellement ou de la prorogation d'un contrat de location). En général, le preneur portera le montant de la réévaluation de l'obligation locative en ajustement de l'actif au titre du droit d'utilisation. Par ailleurs, les informations à fournir par les preneurs et les bailleurs en vertu de l'IFRS 16 sont plus détaillées que celles imposées par l'IAS 17. Le Groupe d'entreprises prévoit présenter de plus amples renseignements à ce sujet, dont les incidences financières quantitatives estimées, dès qu'ils seront disponibles.

IFRIC 23, Incertitude relative aux traitements fiscaux (IFRIC 23) • Cette interprétation vise à clarifier la comptabilisation des incertitudes relatives aux impôts sur le résultat et doit s'appliquer à l'égard du calcul du montant du bénéfice imposable (de la perte fiscale), de l'assiette fiscale, du montant des pertes fiscales inutilisées, du montant des crédits d'impôt inutilisés et des taux d'impôt s'il existe une incertitude quant aux traitements au titre de l'impôt applicables aux termes de l'IAS 12. L'IFRIC 23 s'applique aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, une application anticipée étant autorisée. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de cette interprétation ait d'incidence sur ses états financiers consolidés.

Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017 • L'IASB a publié des améliorations annuelles afin de répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle 2015-2017. Ces modifications s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019. Les modifications visent les normes et sujets suivants : l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, précise que, lorsqu'une entité obtient le contrôle d'une entreprise qui constitue une entreprise commune, elle doit réévaluer les intérêts détenus antérieurement dans cette entreprise; l'IFRS 11, *Partenariats*, précise que, lorsqu'une entité obtient le contrôle conjoint d'une entreprise qui constitue une entreprise commune, elle ne doit pas réévaluer les intérêts détenus antérieurement dans cette entreprise; l'IAS 12, *Impôts sur le résultat*, précise que toutes les incidences fiscales des dividendes (p. ex., distributions des bénéfices) doivent être comptabilisées en résultat net, quelle que soit l'origine de l'impôt; et l'IAS 23, *Coûts d'emprunt*, précise que si un emprunt spécifique demeure inutilisé après que l'actif connexe soit prêt pour son utilisation ou sa vente prévue, cet emprunt doit être incorporé aux fonds que l'entité emprunte de façon générale aux fins du calcul du taux de capitalisation des emprunts généraux. Le Groupe d'entreprises évalue actuellement l'incidence de l'adoption de ces modifications.

Modifications à l'IAS 19, Avantages du personnel (IAS 19) • En février 2018, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 19, *Avantages du personnel*, portant sur la comptabilisation d'une modification, réduction ou liquidation d'un régime survenant en cours de période. Après de tels événements et pour la durée restante de la période de présentation de l'information, la détermination du coût des services rendus au cours de la période et des intérêts nets doit reposer sur des hypothèses actuarielles révisées. Les modifications à l'IAS 19, dont l'adoption anticipée est permise, s'appliquent prospectivement aux modifications, réductions ou liquidations de régimes qui surviendront à compter du 1^{er} janvier 2019. Le Groupe d'entreprises évalue l'incidence de l'adoption de ces modifications.

10 Aperçu pour 2018

Nos perspectives pour 2018

10.1 Prévisions économiques

À l'échelle mondiale, la croissance économique est passée de 2,4 % à 3,0 % en 2017, et elle devrait atteindre 3,1 % en 2018. L'économie mondiale connaît une reprise cyclique qui reflète une remontée des investissements, de l'activité du secteur manufacturier et du commerce, avec en toile de fond des politiques monétaires généralement accommodantes, une confiance en hausse et un raffermissement des prix des marchandises. Cependant, les politiques économiques de la nouvelle administration américaine, les conséquences de la décision du Royaume-Uni de quitter l'UE, les tensions géopolitiques qui s'accroissent et les hausses attendues des taux d'intérêt dans quelques-unes des grandes économies causent leur lot d'incertitudes. La Banque mondiale prévoit désormais que la croissance se situera autour de 3,0 % en 2019 et 2020.

La croissance de l'économie canadienne, qui était de 1,4 % en 2016, a progressé pour s'établir à 3,0 % en 2017. En parallèle avec l'augmentation des dépenses de consommation qui ralentira à un rythme plus soutenable en 2018, l'expansion de l'économie dans son ensemble devrait perdre de l'élan et se chiffrer à 2,2 % en 2018 puis à 1,6 % de 2019 à 2021. Le taux de change du dollar canadien devrait s'établir en moyenne à 0,78 \$ US en 2018 et en 2019, malgré la persistance d'incertitudes notables en ce qui concerne les taux d'intérêt, les négociations de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) et les réformes fiscales aux États-Unis. Au Canada, la croissance devrait être soutenue par les dépenses publiques en matière d'infrastructure et par les investissements des entreprises au chapitre de la capacité et de la technologie. Par ailleurs, une certaine reprise des dépenses est actuellement observée chez les sociétés du secteur de l'énergie, et la mise en service de projets pétroliers à long terme devrait stimuler la production et les exportations d'énergie. Un risque considérable entoure toutefois ces prévisions. Une variation importante des taux d'intérêt et des taux de change pourrait se répercuter sur la croissance prévue au Canada et, par ricochet, sur l'essor de la livraison des colis du cybercommerce et sur l'érosion des volumes du courrier.

L'inflation, mesurée par l'indice des prix à la consommation (IPC), a augmenté légèrement en 2017, pour clôturer l'année à 1,6 %. Elle pourrait aussi être alimentée par la croissance économique récente et la hausse du salaire minimum dans différentes provinces. Les économistes s'attendent à ce que l'inflation mesurée par l'indice de référence et celle mesurée par l'IPC global reviennent à la cible de 2 % d'ici la fin de 2019.

Le taux des obligations à 30 ans du gouvernement canadien, dont la hausse est très progressive, devrait remonter à 3 % d'ici la fin de 2019. La faiblesse soutenue des taux d'intérêt à long terme continuera d'exercer des pressions sur les obligations au titre des prestations de retraite de Postes Canada bien après que la période d'allègement en matière de paiements pour déficit de solvabilité se termine.

Les mises en chantier devraient continuer d'ajouter en moyenne près de 200 000 adresses chaque année. Cette augmentation exerce des pressions sur les coûts liés aux activités de livraison de Postes Canada alors que les volumes du courrier continuent à diminuer.

	2017	2018	2019	2020	2021
Données économiques (variation en %)					
Produit intérieur brut (PIB) réel	3,0	2,2	1,6	1,6	1,6
Inflation (indice des prix à la consommation [IPC])	1,6	1,8	2,1	2,0	2,0
Données démographiques (variation en %)					
Croissance de la population totale	1,0	1,0	1,0	0,9	0,9
Croissance des ménages	1,4	1,2	1,2	1,2	1,2

Sources : Les prévisions concernant le PIB, l'IPC et le nombre total de points de livraison prennent également en compte les prévisions des cinq grandes banques canadiennes, de la Société canadienne d'hypothèques et de logement et de la Banque du Canada. La croissance de la population est évaluée selon les prévisions de Statistique Canada.

10.2 Prévisions pour le Groupe d'entreprises de Postes Canada

Secteur Postes Canada

De solides résultats sur le marché hautement concurrentiel des colis sont essentiels afin d'assurer l'avenir de Postes Canada. Notre secteur d'activité Colis devrait poursuivre une forte croissance en 2018 tandis que nous continuons à tirer profit de nos stratégies et à consolider notre leadership dans le secteur de la livraison entreprise à consommateur du cybercommerce. Pour obtenir du succès, notre entreprise devra continuer à concentrer ses efforts sur la clientèle, à être concurrentielle sur le plan des coûts et à faire preuve d'innovation et de souplesse opérationnelle afin de réaliser encore de bons résultats.

Tandis que la Société se transforme en entreprise davantage axée sur les colis, elle doit évaluer la capacité de son infrastructure et sa compétitivité dans le marché du cybercommerce en expansion. De nouveaux investissements sont prévus en 2018, notamment aux fins de la modernisation des installations et de l'acquisition de nouveaux actifs pour soutenir l'essor du cybercommerce.

Des occasions de croissance existent dans notre secteur d'activité Marketing direct, qui génère environ 1,1 milliard de dollars ou quelque 18 % des produits de Postes Canada, à mesure que les spécialistes du marketing et leurs clients cherchent de nouvelles manières de se démarquer dans le monde concurrentiel du marketing numérique. Le publipostage offre un avantage unique par rapport aux autres médias publicitaires, puisqu'il sert à communiquer le message d'une entreprise directement à ses clients potentiels. Même si le secteur d'activité Marketing direct continue à présenter un défi, Postes Canada voit son potentiel de croissance en tant que complément intelligent à la publicité numérique et continuera à mettre au point de nouveaux produits et services encore mieux ciblés et plus personnalisés.

En 2017, nos conventions collectives avec l'Association des officiers des postes du Canada et l'Alliance de la Fonction publique du Canada / Syndicat des employés des postes et communications ont été renégociées. Les conventions collectives avec les deux unités de négociation du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, l'Exploitation postale urbaine et les Factrices et facteurs ruraux et suburbains, qui sont arrivées respectivement à échéance le 31 janvier 2018 et le 31 décembre 2017, font l'objet de négociations avec l'aide d'un médiateur. Au cours de ce processus, nous mettrons l'accent sur la compréhension partagée des défis d'ordre structurel auxquels la Société est confrontée et des principales contraintes auxquelles la Société est confrontée, notamment ses obligations croissantes au titre des régimes de retraite ainsi que la nécessité de souplesse opérationnelle et de compétitivité des coûts. Reconnaisant que les négociations actuelles et futures influenceront fortement sur la capacité de Postes Canada à assurer son autonomie financière à moyen et à long termes, notre but est de parvenir à des ententes qui assureront un juste équilibre entre les attentes des employés et la compétitivité des coûts. La convention collective négociée avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints prendra fin le 31 décembre 2018.

Le déclin des volumes d'articles Poste-lettres est difficile à prédire et la perspective qu'il se poursuive représente un risque important pour la Société. Si l'on se fie aux perturbations numériques survenues dans d'autres secteurs, par exemple la transition aux appareils photo numériques et le passage aux téléchargements et à la diffusion de musique en continu, les volumes peuvent chuter brusquement, et ce, plus tôt que prévu, au lieu de diminuer de manière progressive et prévisible. Nous travaillons sans relâche pour relever ce défi et pour assurer notre autonomie sur le plan financier.

Le 24 janvier 2018, le gouvernement du Canada a annoncé sa nouvelle vision pour Postes Canada; celle-ci comprend cinq mesures concrètes dont la fin du programme visant à passer de la livraison à domicile aux boîtes postales communautaires et l'amélioration du programme de livraison accessible. Postes Canada travaillera en concertation avec toutes les parties intéressées pour mettre en œuvre les mesures permettant d'offrir aux Canadiens les services qu'ils recherchent aujourd'hui et pour le futur tout en préservant la santé financière de Postes Canada.

Le 23 juin 2017, des modifications réglementaires visant à alléger le fardeau que représentent, pour les régimes de retraite à prestations déterminées sous réglementation fédérale, les paiements d'amortissement des déficits de solvabilité sont entrées en vigueur. Ainsi, le *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension* a été modifié de sorte que la limite de réduction des paiements de solvabilité des régimes de retraite des sociétés d'État ne corresponde plus à 15 % de leurs actifs, mais bien à 15 % de leurs passifs de solvabilité. Aux termes de la réglementation modifiée, Postes Canada ne sera pas tenue d'effectuer des paiements spéciaux en 2018. Toutefois, les obligations au titre des prestations de retraite sont élevées comparativement à la situation financière et aux produits de la Société et la fluctuation des rendements des placements, la variation des taux d'actualisation ainsi que les changements liés aux autres hypothèses sont à l'origine d'une volatilité considérable. La détérioration de la solvabilité du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) pourrait donner lieu à des obligations de paiement spécial qui pourraient facilement excéder toute augmentation de la trésorerie provenant des résultats de la Société ou des économies de coûts, en plus de nuire à la viabilité de la Société et du Régime après 2018.

Postes Canada a l'intention de collaborer avec ses agents négociateurs pour trouver des solutions aux défis à long terme du Régime de pension agréé et en garantir l'avenir pour l'ensemble des participants.

Secteur Purolator

Mettant à profit sa solide réputation et sa fiabilité, Purolator continuera à se démarquer en mettant l'accent sur l'expérience client, la qualité du service et l'efficacité opérationnelle en 2018. Elle intensifiera ses efforts en vue de favoriser une croissance rentable dans les secteurs verticaux les plus porteurs, et ce, tout en améliorant continuellement la gamme des services connexes à ses activités principales, notamment le commerce international et transfrontalier. Purolator mettra également l'accent sur diverses mesures qui toucheront son réseau, la gestion des produits tirés de ses activités et les technologies dans le but de rehausser son efficacité globale et d'améliorer l'expérience client.

Secteur Logistique – SCI

En 2018, SCI mettra encore l'accent sur la croissance des revenus et sur la réalisation d'économies opérationnelles grâce à l'amélioration continue, tout en investissant dans des initiatives stratégiques visant à soutenir une croissance rentable dans l'avenir. Cette croissance devrait venir des activités de logistique des contrats et des services de transport dans des marchés verticaux ciblés au Canada. De plus, SCI continuera de travailler en collaboration avec Postes Canada et Purolator à des occasions permettant de tirer profit des capacités au sein du Groupe d'entreprises.

Rétrospective financière

(non audité, en millions de dollars canadiens sauf indication contraire)	2017	2016	2015	2014	2013
OPÉRATIONS					
Produits d'exploitation	8 226	7 880	8 006	7 982	7 563
Charges d'exploitation	8 000	7 731	7 837	7 683	7 756
Résultat d'exploitation	226	149	169	299	(193)
Pourcentage des produits d'exploitation	2,7 %	1,9 %	2,1 %	3,7 %	(2,6) %
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement	(27)	(35)	(33)	(30)	135
Résultat avant impôt	199	114	136	269	(58)
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	55	33	37	71	(29)
Résultat net	144	81	99	198	(29)
Autres éléments du résultat global	(193)	741	788	(1 843)	2 279
Résultat global	(49)	822	887	(1 645)	2 250
Résultat net attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	138	78	96	194	(32)
Participations ne donnant pas le contrôle	6	3	3	4	3
	144	81	99	198	(29)
Résultat global attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	(55)	820	884	(1 644)	2 242
Participations ne donnant pas le contrôle	6	2	3	(1)	8
	(49)	822	887	(1 645)	2 250
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE					
Actif					
Actifs courants	3 394	2 826	2 505	2 260	1 915
Titres réservés	526	523	539	551	510
Immobilisations	2 746	2 789	2 845	2 793	2 836
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	116	135	157	141	177
Actifs d'impôt différé	1 562	1 384	1 540	1 706	1 093
Autres actifs	137	135	134	133	136
Total de l'actif	8 481	7 792	7 720	7 584	6 667
Passif et capitaux propres					
Passifs courants	1 488	1 307	1 356	1 413	1 521
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	6 297	5 726	6 398	7 037	4 382
Autres passifs	1 050	1 063	1 090	1 145	1 129
Participations ne donnant pas le contrôle	32	27	27	24	26
Capitaux du Canada	(386)	(331)	(1 151)	(2 035)	(391)
Total du passif et des capitaux propres	8 481	7 792	7 720	7 584	6 667
ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS					
Terrains et bâtiments	80	40	35	55	61
Autres immobilisations	221	215	339	238	312
	301	255	374	293	373

Rétrospective financière

	2017	% Écart	2016	% Écart	2015	% Écart	2014	% Écart	2013
ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ									
PRODUITS D'EXPLOITATION¹									
(non audité, en millions de dollars canadiens sauf indication contraire / pourcentage ajusté pour les jours ouvrables)									
Courrier transactionnel									
Poste-lettres ^{MC} du régime intérieur	2 645	(3,6) %	2 754	(5,2) %	2 905	0,1 %	2 902	7,9 %	2 688
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	113	(4,5) %	119	(9,5) %	132	(9,5) %	145	(7,1) %	157
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	155	(5,8) %	164	7,7 %	153	(2,2) %	156	30,1 %	120
Secteur Postes Canada	2 913	(3,7) %	3 037	(4,8) %	3 190	(0,4) %	3 203	8,0 %	2 965
Élimination des éléments intersectoriels	(2)		(3)		(3)		(3)		(3)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	2 911	(3,7) %	3 034	(4,8) %	3 187	(0,4) %	3 200	8,0 %	2 962
Colis									
Colis du régime intérieur	1 564	25,1 %	1 255	7,6 %	1 167	10,7 %	1 054	8,7 %	969
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	228	2,5 %	223	(2,5) %	229	4,3 %	220	5,2 %	209
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	309	28,5 %	241	3,0 %	234	7,4 %	218	13,2 %	193
Total – Colis	2 101	22,7 %	1 719	5,5 %	1 630	9,3 %	1 492	8,8 %	1 371
Autres	30	62,3 %	19	17,3 %	16	(3,7) %	17	(6,0) %	18
Secteur Postes Canada	2 131	23,1 %	1 738	5,6 %	1 646	9,1 %	1 509	8,6 %	1 389
Secteur Purolator	1 632	7,3 %	1 527	(0,7) %	1 537	(8,7) %	1 683	3,7 %	1 623
Secteur Logistique	283	9,7 %	259	(1,1) %	262	17,1 %	223	25,3 %	179
Élimination des éléments intersectoriels	(102)		(90)		(110)		(138)		(117)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 944	15,4 %	3 434	3,0 %	3 335	1,7 %	3 277	6,7 %	3 074
Marketing direct									
Courrier personnalisé ^{MC}	508	(4,5) %	534	(5,5) %	565	(0,7) %	569	(2,8) %	586
Courrier de quartier ^{MC}	415	6,9 %	390	(4,2) %	407	2,7 %	397	(0,5) %	398
Total – Marketing Intelliposte ^{MC}	923	0,4 %	924	(5,0) %	972	0,7 %	966	(1,8) %	984
Poste-publications ^{MC}	162	(9,3) %	180	(8,6) %	197	(7,3) %	212	(8,2) %	231
Correspondance-réponse d'affaires ^{MC} et autre courrier	22	(3,4) %	22	(6,1) %	24	(4,0) %	25	(1,9) %	25
Total – Courrier	1 107	(1,3) %	1 126	(5,6) %	1 193	(0,8) %	1 203	(3,0) %	1 240
Autres	14	16,9 %	12	0,3 %	12	(6,4) %	12	51,3 %	8
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	1 121	(1,1) %	1 138	(5,6) %	1 205	(0,9) %	1 215	(2,7) %	1 248
Autres									
Secteur Postes Canada	252	(7,3) %	273	(0,9) %	275	(3,7) %	287	2,2 %	281
Secteur Purolator	(2)	(294,7) %	1	(78,7) %	5	50,6 %	4	1 247,7 %	–
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	–		–		(1)		(1)		(2)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	250	(8,4) %	274	(2,1) %	279	(3,0) %	290	3,4 %	279
Produits d'exploitation									
Secteur Postes Canada	6 417	4,1 %	6 186	(2,1) %	6 316	1,7 %	6 214	5,6 %	5 883
Secteur Purolator	1 630	7,1 %	1 528	(1,0) %	1 542	(8,6) %	1 687	4,0 %	1 623
Secteur Logistique	283	9,7 %	259	(1,1) %	262	17,1 %	223	25,3 %	179
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	(104)		(93)		(114)		(142)		(122)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	8 226	4,8 %	7 880	(1,6) %	8 006	0,3 %	7 982	5,5 %	7 563

1. Il se peut que les produits des exercices antérieurs aient été retraités en raison des réalignements de la structure d'information.

Rétrospective financière

	2017	% Écart	2016	% Écart	2015	% Écart	2014	% Écart	2013
ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ									
VOLUME¹ (non audité, en millions d'articles sauf indication contraire / pourcentage ajusté pour les jours ouvrables)									
Courrier transactionnel									
Poste-lettres du régime intérieur	2 988	(5,3) %	3 169	(7,6) %	3 430	(5,2) %	3 617	(5,4) %	3 824
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	56	(9,1) %	61	(11,5) %	69	(11,9) %	79	(14,0) %	92
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	161	(7,3) %	175	(9,1) %	192	(18,0) %	234	2,5 %	228
Secteur Postes Canada	3 205	(5,5) %	3 405	(7,8) %	3 691	(6,1) %	3 930	(5,2) %	4 144
Élimination des éléments intersectoriels	(2)		(3)		(3)		(3)		(4)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 203	(5,5) %	3 402	(7,8) %	3 688	(6,0) %	3 927	(5,2) %	4 140
Colis									
Colis du régime intérieur	176	22,3 %	144	9,0 %	133	13,5 %	117	9,2 %	107
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	10	(3,0) %	11	(8,7) %	11	2,8 %	11	2,0 %	11
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	56	39,8 %	40	8,4 %	37	(0,4) %	37	(6,9) %	40
Secteur Postes Canada	242	24,5 %	195	7,7 %	181	9,7 %	165	4,6 %	158
Secteur Purolator	122	0,8 %	122	1,0 %	120	(9,1) %	133	(0,7) %	133
Élimination des éléments intersectoriels	(6)		(4)		(3)		(3)		(2)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	358	14,8 %	313	4,9 %	298	1,2 %	295	1,9 %	289
Marketing direct									
Courrier personnalisé	954	(3,6) %	994	(7,1) %	1 070	(3,1) %	1 105	(5,9) %	1 174
Courrier de quartier	3 600	7,5 %	3 362	(4,3) %	3 514	2,3 %	3 434	(0,1) %	3 439
Total – Marketing Intelliposte	4 554	5,0 %	4 356	(5,0) %	4 584	1,0 %	4 539	(1,6) %	4 613
Poste-publications	250	(10,6) %	281	(9,6) %	311	(10,1) %	346	(9,5) %	382
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	18	(6,0) %	19	(11,5) %	22	(3,8) %	22	(5,3) %	24
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	4 822	4,0 %	4 656	(5,3) %	4 917	0,2 %	4 907	(2,2) %	5 019
Volume total									
Secteur Postes Canada	8 269	0,6 %	8 256	(6,1) %	8 789	(2,4) %	9 002	(3,4) %	9 321
Secteur Purolator	122	0,8 %	122	1,0 %	120	(9,1) %	133	(0,7) %	133
Élimination des éléments intersectoriels	(8)		(7)		(6)		(6)		(6)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	8 383	0,5 %	8 371	(6,0) %	8 903	(2,5) %	9 129	(3,4) %	9 448
MAIN-D'ŒUVRE²									
Secteur Postes Canada	50 995	0,6 %	50 711	0,7 %	50 348	(2,0) %	51 365	(2,0) %	52 433
Secteur Purolator	9 907	(3,9) %	10 304	(4,7) %	10 814	(5,0) %	11 389	(2,1) %	11 633
Secteur Logistique	1 991	10,6 %	1 800	1,2 %	1 778	23,7 %	1 437	29,8 %	1 107
Unité fonctionnelle Innovaposte	876	(2,3) %	897	(1,0) %	906	3,1 %	879	8,8 %	808
Groupe d'entreprises de Postes Canada	63 769	0,1 %	63 712	(0,2) %	63 846	(1,9) %	65 070	(1,4) %	65 981
RÉSEAU DU COURRIER									
Bureaux de poste	6 183	(0,5) %	6 217	(0,6) %	6 252	(0,7) %	6 296	(0,3) %	6 317
Points de remise (en milliers)	16 185	1,1 %	16 006	1,2 %	15 814	0,9 %	15 677	1,2 %	15 495
Points de ramassage (en milliers) ³	948	0,2 %	946	0,2 %	944	2,0 %	925	(0,8) %	933

1. Il se peut que les volumes des exercices antérieurs aient été retraités en raison des réalignements de la structure d'information.

2. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel; ne comprend pas les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

3. Comprend les boîtes aux lettres rurales (BLR) qui sont des points de levée pour les clients ayant ce mode de livraison.

Rapport de l'auditeur sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes

Nous avons effectué l'audit de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, ainsi que des notes, qui comprennent un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives (collectivement, l'information financière). Nous avons également audité l'assertion de la direction en ce qui concerne la question de savoir si le groupe de services concurrentiels a été interfinancé au moyen de revenus protégés par privilège exclusif pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. L'information financière a été préparée par la direction conformément à la méthode d'établissement décrite dans la note 1 afférente à l'information financière.

Responsabilité de la direction pour l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

La direction est responsable de la préparation de l'information financière conformément à la méthode d'établissement décrite dans la note 1 afférente à l'information financière, ainsi que de la conclusion quant à la question de savoir si le groupe de services concurrentiels a été interfinancé au moyen de revenus protégés par privilège exclusif, ce qui implique de déterminer que le référentiel comptable est acceptable pour la préparation de l'information financière dans les circonstances. Elle est également responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'une information financière exempte d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité des auditeurs

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur l'information financière, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que l'information financière ne comporte pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans l'information financière. Le choix des procédures relève de notre jugement, et notamment de notre évaluation des risques que l'information financière comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, nous prenons en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation de l'information financière afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble de l'information financière.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion

À notre avis :

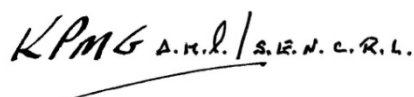
- a) l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 a été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément à la méthode d'établissement décrite dans la note 1 afférente à l'information financière;
- b) la Société canadienne des postes n'a pas procédé à l'interfinancement de son groupe de services concurrentiels au moyen de revenus protégés par privilège exclusif, au sens de la méthode d'établissement des coûts annuels décrite dans la note 2, pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Référentiel comptable et utilisation

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons l'attention sur la note 1 afférente à l'information financière, qui décrit la méthode d'établissement appliquée. L'information financière a été préparée dans le but de montrer que le groupe de services concurrentiels n'a pas été interfinancé au moyen de revenus protégés par privilège exclusif, conformément à la méthode d'établissement des coûts annuels. En conséquence, il est possible que l'information financière et la conclusion de la direction ne puissent se prêter à un usage autre.

Autres points

Nous n'avons pas effectué d'audit ou d'examen ni mis en œuvre de procédures en ce qui concerne la validité de la méthode d'établissement des coûts annuels décrite dans la note 2 afférente à l'information financière, ou en ce qui concerne les systèmes opérationnels et les études spéciales de la Société canadienne des postes qui fournissent les données opérationnelles utilisées aux fins de l'attribution des coûts aux produits et, par conséquent, nous n'exprimons aucune assurance à l'égard de ces éléments.



Comptables professionnels agréés, experts-comptables autorisés

Le 22 mars 2018
Ottawa, Canada

Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

Société canadienne des postes

L'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts sert au calcul de la contribution différentielle à long terme des services protégés par privilège exclusif, des services concurrentiels, des services concessionnaires et d'autres services. La contribution différentielle à long terme est définie comme étant les produits tirés de pareils services, moins les coûts différentiels à long terme y étant associés.

Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

Exercice clos le 31 décembre 2017

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)

Contribution différentielle à long terme des services protégés par privilège exclusif, des services concurrentiels, des services concessionnaires et d'autres services

L'analyse qui suit est fondée sur l'imputation de 62 % du total des coûts non consolidés de la Société canadienne des postes à des services individuels ou à des groupes de services.

	Privilège exclusif	Services concurrentiels	Services concessionnaires	Autres	Total
Produits d'exploitation	3 145 \$	2 973 \$	24 \$	275 \$	6 417 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 738)	(2 022)	(16)	(148)	(3 924)
Contribution différentielle à long terme	1 407 \$	951 \$	8 \$	127 \$	2 493 \$
Pourcentage des produits	45 %	32 %	33 %	46 %	39 %
Coûts fixes non affectés					(2 411) \$
Contribution avant les éléments ci-dessous					82 \$
Produits de placement et autres produits					34
Charges financières et autres charges					(42)
Résultat avant impôt du secteur Postes Canada					74 \$

Les notes afférentes font partie intégrante de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts.

Notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

Exercice clos le 31 décembre 2017

1. Méthode d'établissement des coûts

L'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts produit des données sur l'établissement des coûts qui attestent que la Société canadienne des postes ne livre pas une concurrence déloyale en procédant à l'interfinancement de ses services concurrentiels au moyen des produits qu'elle tire de ses services protégés par privilège exclusif.

De concert avec des experts externes, la Société canadienne des postes a recours à une méthode d'établissement des coûts différentiels à long terme. Cette méthode vise à permettre de tirer le meilleur parti de la structure du système de comptabilité par activités. La Société canadienne des postes applique cette méthode chaque année dans son analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts pour les besoins d'imputation des coûts (la méthode d'établissement des coûts annuels).

La méthode d'établissement des coûts annuels, résumée dans la note 2, tient compte du fait que certains coûts proviennent de la prestation de services individuels ou de groupes de services, tandis que d'autres sont des coûts communs à l'infrastructure de la Société canadienne des postes.

Conformément à la méthode d'établissement des coûts annuels, une contribution différentielle à long terme positive pour les services concurrentiels permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif. Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, le regroupement des services concurrentiels a donné lieu à une contribution différentielle à long terme positive et, par conséquent, la Société canadienne des postes n'a pas interfinancé ses services concurrentiels au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif, pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

2. Méthode d'établissement des coûts annuels

- a) **Coût différentiel à long terme** • La méthode d'établissement des coûts annuels utilisée par la Société canadienne des postes mesure le coût différentiel à long terme des services individuels et des groupes de services. Le coût différentiel à long terme correspond au coût annuel total découlant de la prestation d'un service.
- b) **Comptabilité par activités** • Les services fournis par la Société canadienne des postes font l'objet d'une analyse visant à déterminer les diverses activités nécessaires à leur prestation. Chaque activité est ensuite analysée afin de permettre de déterminer la relation de cause à effet entre les coûts de l'activité et les services qui nécessitent l'exécution de cette activité particulière. Les volumes des services ou d'autres données servent à l'imputation de ces coûts d'activité aux services.
- c) **Principes d'imputation** • Les relations qui existent entre le coût des ressources et les activités accomplies ainsi qu'entre les activités accomplies et les services fournis sont définies au moyen des principes de causalité et d'horizon temporel. Les coûts de ces activités qu'entraîne la prestation d'un service sont imputés à ce service. Les coûts d'activité qui ne peuvent être imputés à la prestation d'un service, mais qui sont communs à un groupe précis de services sont imputés à ce niveau supérieur de regroupement. Les autres coûts fixes communs et de soutien sont des « coûts fixes non affectés ».
- d) **Source des données** • Les données financières utilisées pour la préparation des résultats de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts sont tirées des comptes de produits et de coûts du grand livre général de la Société canadienne des postes. Les données relatives au temps opérationnel, aux volumes d'envois et au poids/cubage servent à attribuer des coûts du grand livre général à des activités et des coûts d'activité à des services. Les données relatives aux volumes opérationnels servent à déterminer les produits par service. En l'absence de données opérationnelles, un équivalent approprié sert à faire l'imputation.
- e) **Rapprochement des dossiers financiers** • Les coûts et produits totaux pris en compte dans l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts sont rapprochés des coûts et produits totaux qui forment le secteur Postes Canada des états financiers consolidés audités.
- f) **Test d'interfinancement** • Selon la méthode d'établissement des coûts annuels utilisée dans l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, une contribution différentielle à long terme positive (produits supérieurs aux coûts différentiels à long terme) pour un regroupement des services concurrentiels permet de déterminer que le groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés d'autres services ou groupes de services.

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière

La direction est responsable des états financiers consolidés et de toutes les autres informations présentées dans le présent rapport annuel. Les états financiers consolidés sont dressés selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) et ils comprennent, le cas échéant, des montants faisant appel au jugement et aux meilleures estimations de la direction. L'information financière présentée ailleurs dans ce rapport annuel est conforme à celle qui se trouve dans les états financiers consolidés.

Pour assumer ses responsabilités, la direction a établi et maintient un système de contrôles internes destiné à fournir l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés contre la perte ou l'utilisation non autorisée et à produire une information financière fiable, en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, la *Loi sur la Société canadienne des postes* et ses règlements, les règlements administratifs de la Société et les directives émises par le gouvernement du Canada. Les vérifications internes permettent d'examiner et de vérifier l'application des politiques et des procédures de la Société de même que le caractère adéquat du système de contrôles internes.

Le Comité de vérification du Conseil d'administration agit au nom du Conseil en s'acquittant de ses responsabilités, lesquelles sont énoncées à l'article 148 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Constitué de cinq membres pendant la majeure partie de l'année qui sont indépendants selon les normes en matière d'indépendance de la Société, le Comité de vérification se réunit au moins quatre fois par année et examine particulièrement les domaines de la présentation de l'information financière, de la gestion du risque et du contrôle interne. Il est responsable d'examiner les états financiers consolidés et le rapport annuel et de rencontrer la direction ainsi que les vérificateurs internes et externes pour discuter des contrôles internes exercés sur le processus de présentation de l'information financière, des questions de vérification et des questions de présentation de l'information financière.

Le Conseil d'administration approuve les états financiers consolidés sur la recommandation du Comité de vérification.

La Société canadienne des postes est une société d'État qui figure depuis 1989 à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. ont été nommés à titre de covérificateurs de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au Comité de vérification du Conseil d'administration ainsi qu'à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

Le président-directeur général,



Le chef des finances,



Le 22 mars 2018

Rapport des auditeurs indépendants

À la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement

Rapport sur les états financiers consolidés

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de la Société canadienne des postes, qui comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2017, et l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers consolidés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers consolidés exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité des auditeurs

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers consolidés, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement des auditeurs, et notamment de leur évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, les auditeurs prennent en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers consolidés afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion

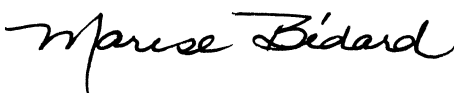
À notre avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société canadienne des postes au 31 décembre 2017, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

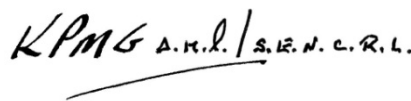
De plus, à notre avis, les opérations de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons eu connaissance au cours de notre audit des états financiers consolidés ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et ses règlements, aux règlements administratifs de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive ainsi qu'aux instructions données en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Pour le vérificateur général du Canada,



Marise Bédard, CPA, CA
Directrice principale

Le 22 mars 2018
Ottawa, Canada



Comptables professionnels agréés,
experts-comptables autorisés

État consolidé de la situation financière

Aux 31 décembre

(en millions de dollars canadiens)

	Notes	2017	2016
Actifs			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6	1 503 \$	849 \$
Titres négociables	6	821	1 038
Clients et autres débiteurs	19	944	829
Autres actifs	7	126	110
Total des actifs courants		3 394	2 826
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	8	2 627	2 672
Immobilisations incorporelles	8	119	117
Titres réservés	6	526	523
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	10	116	135
Actifs d'impôt différé	11	1 562	1 384
Écart d'acquisition	12	130	130
Autres actifs		7	5
Total des actifs non courants		5 087	4 966
Total des actifs		8 481 \$	7 792 \$
Passifs et capitaux propres			
Passifs courants			
Fournisseurs et autres créditeurs	13	583 \$	548 \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	15	600	487
Provisions	14	77	70
Impôt à payer		38	3
Produits différés		114	115
Prêts et emprunts	17	13	22
Passifs au titre des autres avantages à long terme	10	63	62
Total des passifs courants		1 488	1 307
Passifs non courants			
Prêts et emprunts	17	1 025	1 037
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	6 297	5 726
Autres passifs		25	26
Total des passifs non courants		7 347	6 789
Total des passifs		8 835	8 096
Capitaux propres			
Capital d'apport		1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global		54	44
Déficit accumulé		(1 595)	(1 530)
Capitaux du Canada		(386)	(331)
Participations ne donnant pas le contrôle		32	27
Total des capitaux propres		(354)	(304)
Total des passifs et des capitaux propres		8 481 \$	7 792 \$
Passifs éventuels	16		
Engagements	20		

Les notes afférentes aux états financiers font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Approuvé au nom du Conseil d'administration par :

La présidente du Conseil d'administration,

La présidente du Comité de vérification,




État consolidé du résultat global

Exercices clos les 31 décembre

(en millions de dollars canadiens)

	Notes	2017	2016
Produits d'exploitation		8 226 \$	7 880 \$
Charges d'exploitation			
Main-d'œuvre		4 034	3 890
Avantages du personnel	9	1 456	1 414
		5 490	5 304
Autres charges d'exploitation	21	2 205	2 120
Amortissement	8	305	307
Total des charges d'exploitation		8 000	7 731
Résultat d'exploitation		226	149
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement			
Produits de placement et autres produits	6, 22	19	11
Charges financières et autres charges	17, 22	(46)	(46)
Charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement		(27)	(35)
Résultat avant impôt		199	114
Charge d'impôt sur le résultat	11	55	33
Résultat net		144 \$	81 \$
Autres éléments du résultat global			
Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net			
Variation de la juste valeur latente des actifs financiers disponibles à la vente	23	12 \$	(4) \$
Écart de conversion	23	(2)	–
Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net			
Réévaluations des régimes à prestations définies	23	(203)	745
Autres éléments du résultat global		(193)	741
Résultat global		(49) \$	822 \$
Résultat net attribuable au (aux) :			
Gouvernement du Canada		138 \$	78 \$
Participations ne donnant pas le contrôle		6	3
		144 \$	81 \$
Résultat global attribuable au (aux) :			
Gouvernement du Canada		(55) \$	820 \$
Participations ne donnant pas le contrôle		6	2
		(49) \$	822 \$

Les notes afférentes aux états financiers font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé des variations des capitaux propres

Exercice clos le 31 décembre 2017 (en millions de dollars canadiens)	Capital d'apport	Cumul des autres éléments du résultat global	Déficit accumulé	Capitaux du Canada	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2016	1 155 \$	44 \$	(1 530) \$	(331) \$	27 \$	(304) \$
Résultat net	-	-	138	138	6	144
Autres éléments du résultat global	-	10	(203)	(193)	-	(193)
Résultat global	-	10	(65)	(55)	6	(49)
Transactions avec les actionnaires – Dividende	-	-	-	-	(1)	(1)
Solde au 31 décembre 2017	1 155 \$	54 \$	(1 595) \$	(386) \$	32 \$	(354) \$

Exercice clos le 31 décembre 2016 (en millions de dollars canadiens)	Capital d'apport	Cumul des autres éléments du résultat global	Déficit accumulé	Capitaux du Canada	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2015	1 155 \$	48 \$	(2 354) \$	(1 151) \$	27 \$	(1 124) \$
Résultat net	-	-	78	78	3	81
Autres éléments du résultat global	-	(4)	746	742	(1)	741
Résultat global	-	(4)	824	820	2	822
Transactions avec les actionnaires – Dividende	-	-	-	-	(2)	(2)
Solde au 31 décembre 2016	1 155 \$	44 \$	(1 530) \$	(331) \$	27 \$	(304) \$

Les notes afférentes aux états financiers font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé des flux de trésorerie

Exercices clos les 31 décembre

(en millions de dollars canadiens)

	Notes	2017	2016
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation			
Résultat net		144 \$	81 \$
Ajustements visant à rapprocher le résultat net et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation :			
Amortissement	8	305	307
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	868	861
Paiements effectués au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	(547)	(518)
Perte sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	22	3	4
Charge d'impôt sur le résultat	11	55	33
Charges d'intérêts nettes	22	22	30
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation :			
Augmentation des clients et autres débiteurs		(113)	(37)
Augmentation des fournisseurs et autres créditeurs		35	17
Augmentation des salaires et avantages à payer et des provisions connexes		114	53
Augmentation des provisions		8	5
Augmentation nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation		(7)	(5)
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net		(20)	(26)
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation avant intérêts et impôt		867	805
Intérêts perçus		43	35
Intérêts payés		(44)	(48)
Impôt payé		(118)	(195)
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation		748	597
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisition de titres		(2 180)	(1 817)
Produit de la vente de titres		2 407	1 626
Acquisition d'immobilisations		(299)	(253)
Produit de la vente d'immobilisations		4	1
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement		(68)	(443)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Remboursement de prêts et d'emprunts	17	–	(55)
Paiements au titre des obligations liées à des contrats de location-financement	17	(22)	(22)
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle		(1)	(2)
Autres activités de financement, montant net		(1)	(1)
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement		(24)	(80)
Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		656	74
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		849	775
Effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(2)	–
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		1 503 \$	849 \$

Les notes afférentes aux états financiers font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

31 décembre 2017

1	Constitution, activités et instructions	99
2	Réglementation des tarifs de port	99
3	Règles de présentation et principales méthodes comptables	100
4	Estimations et jugements comptables critiques	107
5	Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées	109
6	Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés	113
7	Autres actifs courants	113
8	Immobilisations	114
9	Avantages du personnel	115
10	Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	115
11	Impôt sur le résultat	123
12	Écart d'acquisition	124
13	Fournisseurs et autres créditeurs	125
14	Provisions	125
15	Questions liées à la main-d'œuvre	125
16	Passifs éventuels	126
17	Prêts et emprunts	127
18	Gestion du capital	128
19	Instruments financiers et gestion des risques	129
20	Engagements	134
21	Autres charges d'exploitation	135
22	Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	135
23	Autres éléments du résultat global	135
24	Transactions avec des parties liées	136
25	Informations sectorielles	137

1. Constitution, activités et instructions

Établie en 1981 par la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société canadienne des postes (la Société) est une société d'État qui figure à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle est mandataire de Sa Majesté. Son siège social est situé au 2701, promenade Riverside, Ottawa (Ontario), au Canada.

La Société exploite un service postal de collecte, de transmission et de livraison de messages, de renseignements, de fonds ou de marchandises au pays ainsi qu'entre le Canada et l'étranger. Tout en assurant l'essentiel du service postal de base, la Société doit, en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, exécuter sa mission en veillant à l'autofinancement de son exploitation dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada et comparables pour des collectivités de même importance.

La *Loi sur la Société canadienne des postes* donne à la Société l'exclusivité (à quelques exceptions près) de la collecte et de la transmission des lettres, et de leur livraison aux destinataires au Canada.

En décembre 2006, la Société a reçu des directives en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à savoir rétablir et conserver son service de livraison du courrier aux boîtes aux lettres rurales situées le long des chemins qu'elle desservait le 1^{er} septembre 2005, tout en respectant les lois applicables. La Société a terminé, à la fin de 2013, l'évaluation des risques pour la sécurité que posait la livraison du courrier aux boîtes aux lettres rurales situées le long des chemins. Les mesures correctives nécessaires ont été mises en œuvre tout au long de l'évaluation.

La Société est assujettie à une directive reçue en décembre 2013 et une directive ultérieure connexe reçue en juin 2016, en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, lui enjoignant d'obtenir l'approbation du Conseil du Trésor avant d'établir les conditions d'emploi de ses employés non syndiqués qui ne sont pas nommés par le gouverneur en conseil. Au besoin, les autorisations requises ont été reçues du Conseil du Trésor.

En juillet 2015, la Société a reçu une directive, en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, lui enjoignant d'harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor, d'une manière qui est conforme à ses obligations légales et de rendre compte de la mise en œuvre de ces directives dans son prochain Plan d'entreprise. La Société se penche actuellement sur ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements afin de les harmoniser avec celles du Conseil du Trésor. La Société est également en train d'établir les détails des procédés administratifs et des exigences système aux fins de la mise en œuvre d'une solution globale qui permettra d'assurer l'observation des directives en matière de voyages, les règles de bonne gouvernance ainsi que les gains d'efficacité nécessaires pour remplir son mandat commercial et de base. La Société prévoit parvenir à se conformer pleinement à ces exigences en 2018.

2. Réglementation des tarifs de port

La Société établit les tarifs de port pour le service Poste-lettres^{MC} du régime intérieur et le service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis, ainsi que les droits postaux pour d'autres services tels que le service Courrier recommandé^{MC} du régime intérieur, par voie de règlements aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes* (la *Loi*). Ces règlements doivent être approuvés par le gouvernement du Canada, qui est le seul actionnaire de la Société et qui est, par conséquent, une partie liée. La *Loi* précise que les tarifs de port réglementés doivent être justes et raisonnables, et permettre d'assurer, dans la mesure du possible, des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société pour l'exécution de sa mission prévue par la *Loi*. Dans certaines circonstances, la *Loi* autorise la Société à offrir des tarifs qui diffèrent des tarifs réglementés, notamment lorsque des clients conviennent de préparer un envoi en nombre ou de façon à en faciliter le traitement. Les produits tirés de la vente d'articles et de services rendus à des clients selon les tarifs réglementés représentent 9 % (9 % en 2016) des produits du secteur Postes Canada (note 25).

Selon la *Loi*, les propositions de changements aux tarifs réglementés de la Société doivent être publiées dans la *Gazette du Canada* afin que toute personne intéressée puisse avoir la possibilité raisonnable de présenter ses observations à la ministre responsable de la Société. Le Conseil d'administration de la Société examine les observations au moment d'établir la proposition finale des changements de tarifs. Une fois que les règlements ont été approuvés par le Conseil d'administration, ils sont soumis à la ministre responsable de la Société canadienne des postes pour qu'ils puissent être approuvés par le gouverneur en conseil au nom du gouvernement du Canada. L'approbation par le gouverneur en conseil est considérée comme acquise 60 jours après la réception des projets de règlement à cette fin par le greffier du Conseil privé si, dans l'intervalle, le gouverneur en conseil n'a pas donné ou refusé son approbation.

En mars 2014, le gouvernement du Canada a approuvé des règlements qui ont donné lieu à une nouvelle structure de tarification selon laquelle les tarifs des timbres pour les lettres pesant jusqu'à 30 g qui sont vendus en carnets, en rouleaux ou en feuillets sont inférieurs à ceux des timbres vendus à l'unité. En outre, les augmentations touchant les autres produits réglementés du service Poste-lettres du régime intérieur et du service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis ont été approuvées et sont entrées en vigueur le 31 mars 2014. Depuis cette date, aucune majoration tarifaire n'a été apportée aux produits du service Poste-lettres du régime intérieur et du service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis.

2. Réglementation des tarifs de port (suite)

Selon les dispositions de la *Loi*, la Société doit également fournir en franchise certains services d'envois postaux du gouvernement du Canada et pour des articles à l'usage des aveugles. Le gouvernement du Canada dédommage la Société pour ces services [note 24 a)].

Le fait que les tarifs de certains articles et services soient réglementés n'a aucune incidence sur l'application des Normes internationales d'information financière (IFRS) aux présents états financiers consolidés.

3. Règles de présentation et principales méthodes comptables

Déclaration de conformité • La Société a établi ses états financiers consolidés selon les IFRS publiées et en vigueur à la date de clôture.

Le Conseil d'administration a approuvé les présents états financiers consolidés et en a autorisé la publication le 22 mars 2018.

Règles de présentation • Les états financiers consolidés ont été établis au coût historique conformément aux méthodes comptables décrites ci-après, sauf pour les cas autorisés par les IFRS et lorsque les notes indiquent qu'une autre méthode a été appliquée. Les montants sont présentés en millions, sauf indication contraire.

Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation • Les présents états financiers consolidés sont présentés en dollars canadiens. Le dollar canadien est la monnaie fonctionnelle du Groupe d'entreprises.

Principales méthodes comptables • Un résumé des principales méthodes comptables utilisées pour les présents états financiers consolidés est présenté ci-après. Les méthodes comptables ont été appliquées de la même manière pour toutes les périodes présentées, sauf indication contraire.

a) Méthode de consolidation • Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et de ses filiales : Les Investissements Purolator Ltée (Purolator), Groupe SCI inc. (SCI) et Innovapost Inc. (Innovaposte). La Société, Purolator, SCI et Innovaposte sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada ou de Groupe d'entreprises.

Des informations détaillées sur les activités des principales filiales de la Société, à la date de clôture, sont présentées dans le tableau ci-après.

Nom de la filiale	Principale activité	Pays de constitution	Pays d'exercice des activités	Proportion de la participation détenue directement ou indirectement	
				31 décembre 2017	31 décembre 2016
Les Investissements Purolator Ltée	Services de transport et de messagerie	Canada	Canada et États-Unis	91 %	91 %
Groupe SCI inc.	Services de transport et de logistique	Canada	Canada	99 %	99 %
Innovapost Inc.	Services de technologie de l'information	Canada	Canada	98 %	98 %

b) Instruments financiers • Lors de leur comptabilisation initiale, tous les actifs financiers sont classés selon la nature et l'objet des instruments financiers, ou désignés par le Groupe d'entreprises comme (i) des actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net, (ii) des placements détenus jusqu'à leur échéance, (iii) des prêts et créances ou (iv) des actifs financiers disponibles à la vente. Tous les passifs financiers sont classés ou désignés comme (i) des passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net ou (ii) d'autres passifs financiers.

Les instruments financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur; les évaluations subséquentes sont fonction du classement de l'instrument. Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits de recevoir des flux de trésorerie des actifs ont expiré ou ont été cédés, et que le Groupe d'entreprises a transféré la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle a été acquittée ou annulée, ou qu'elle a expiré.

3. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

Le tableau qui suit présente le classement des actifs financiers et des passifs financiers du Groupe d'entreprises, ainsi que leur mode d'évaluation subséquente :

Instrument financier	Classement	Évaluation subséquente
Trésorerie et équivalents de trésorerie	À la juste valeur par le biais du résultat net	À la juste valeur
Titres négociables	À la juste valeur par le biais du résultat net	À la juste valeur
Titres réservés	Disponibles à la vente	À la juste valeur
Clients et autres débiteurs	Prêts et créances	Au coût amorti
Actifs financiers et passifs financiers détenus à des fins de gestion des risques	À la juste valeur par le biais du résultat net	À la juste valeur
Fournisseurs et autres créditeurs	Autres passifs financiers	Au coût amorti
Salaires et avantages à payer	Autres passifs financiers	Au coût amorti
Prêts et emprunts	Autres passifs financiers	Au coût amorti

b.1) Les équivalents de trésorerie et titres négociables sont gérés sur la base de la juste valeur, et leur rendement fait l'objet d'une surveillance active. Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements dont l'échéance est inférieure ou égale à trois mois à partir de la date d'acquisition et ils sont comptabilisés à la date de règlement. Les titres négociables ont une échéance allant de 3 à 12 mois à partir de la date d'acquisition, et ils sont comptabilisés à la date de règlement. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées à mesure qu'elles se produisent. Ces placements servent principalement à gérer les besoins de trésorerie tout en générant un rendement sur le capital investi.

Les produits d'intérêts, les variations de la juste valeur ainsi que les profits et pertes réalisés sont comptabilisés à titre de produits de placement et autres produits.

b.2) Les titres réservés sont destinés à être détenus pour une période indéterminée et comprennent des placements qui peuvent être vendus pour capitaliser certains régimes d'avantages soumis à des restrictions [note 6 a)]. Ces titres sont comptabilisés à la date de règlement, et les variations de la juste valeur sont comptabilisées à mesure qu'elles se produisent. Les produits d'intérêts et les profits et pertes réalisés sur la vente de placements sont inclus dans la charge au titre des avantages du personnel. Les variations de la juste valeur sont constatées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à ce que les placements soient vendus, dépréciés ou autrement décomptabilisés.

La politique de placement de la Société limite ce type de placement à des titres de créance; par conséquent, une dépréciation des titres réservés est comptabilisée lorsqu'il y a une augmentation significative du risque de crédit de la contrepartie. Lorsque des titres réservés sont dépréciés, les variations latentes de la juste valeur comptabilisées dans les autres éléments du résultat global sont reclassées dans la charge au titre des avantages du personnel qui est comptabilisée en résultat net. Le montant de la perte cumulée qui est virée du cumul des autres éléments du résultat global vers la charge au titre des avantages du personnel est égal à la différence entre le coût d'acquisition, net de tout remboursement en principal et de tout amortissement, et la juste valeur actuelle, diminuée de toute perte de valeur antérieurement comptabilisée dans la charge au titre des avantages du personnel.

b.3) Les clients et autres débiteurs sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis évalués ultérieurement au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué de toute perte de valeur. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent n'est pas significatif en raison de leur règlement à court terme, les clients et autres débiteurs sont comptabilisés au montant figurant sur la facture originale, diminué de toute provision pour créances douteuses.

Les clients et autres débiteurs sont radiés dès qu'ils sont tenus pour irrécouvrables. Une provision pour créances douteuses est établie lorsque le Groupe d'entreprises possède une indication objective qu'il ne pourra pas percevoir toutes les sommes exigibles selon les conditions initiales des clients et autres débiteurs. Le montant de la provision correspond à la différence entre la valeur de la créance client qui a été comptabilisée et les flux de trésorerie futurs estimatifs. Les pertes de crédit et les sommes recouvrées ultérieurement sont comptabilisées dans les autres charges d'exploitation.

b.4) Les actifs financiers et les passifs financiers détenus à des fins de gestion des risques sont des instruments dérivés acquis en vue d'assurer la gestion du risque de change. Ils se composent de contrats de change à terme qui seront réglés au cours d'exercices futurs. Ces actifs financiers et ces passifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction et ils sont présentés soit dans les clients et autres débiteurs, soit dans les fournisseurs et autres créditeurs. Les ajustements de la juste valeur sont constatés à mesure qu'ils se produisent dans les produits d'exploitation. Ces instruments dérivés n'ont pas été désignés comme des couvertures aux fins comptables.

b.5) Les fournisseurs et autres créditeurs ainsi que les salaires et avantages à payer comprennent les passifs financiers et les obligations créées par des exigences réglementaires imposées par les gouvernements qui ne sont pas des passifs financiers. Les autres passifs financiers sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis évalués ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent n'est pas significatif en raison du règlement à court terme des autres passifs financiers, ceux-ci sont comptabilisés au montant du versement ou du règlement.

3. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

b.6) Les prêts et emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, nette des coûts de transaction. Par la suite, les prêts et emprunts sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le coût amorti est calculé en tenant compte des coûts de transaction et de tout escompte ou de toute prime. Les charges d'intérêts sur les prêts et emprunts sont comptabilisées dans les charges financières et autres charges.

c) Immobilisations • Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles sont désignées collectivement comme des immobilisations. La valeur comptable des immobilisations est établie de la manière indiquée ci-après :

c.1) Comptabilisation et évaluation • Les immobilisations acquises ou développées à l'interne sont évaluées initialement au coût, puis ultérieurement au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location-financement sont comptabilisés initialement au plus faible de leur juste valeur et de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location déterminées au commencement du contrat de location.

Le coût d'une immobilisation comprend les dépenses directement attribuables à son acquisition, tout autre coût directement attribuable à sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue, les coûts relatifs à la remise en état du site sur lequel l'immobilisation est située et les coûts d'emprunt relatifs à tout actif qualifié.

Lorsque des parties significatives d'une immobilisation ont des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées comme des parties distinctes (composantes principales) et amorties sur la durée d'utilité de chacune des composantes principales.

c.2) Coûts ultérieurs • Le coût du remplacement partiel d'une immobilisation est comptabilisé dans la valeur comptable de l'immobilisation s'il est probable que tout avantage économique futur lié à la partie remplacée ira au Groupe d'entreprises et si le coût peut être évalué de façon fiable. La valeur comptable de la partie remplacée est décomptabilisée au moment du remplacement. Les coûts d'entretien courant des immobilisations sont comptabilisés en résultat net lorsqu'ils sont engagés.

c.3) Amortissement • L'amortissement d'un actif commence dès que ce dernier est prêt à être utilisé et il est calculé au coût de l'actif, diminué de sa valeur résiduelle. L'amortissement est comptabilisé sur les durées d'utilité estimatives des immobilisations présentées dans le tableau ci-après. Lorsqu'une immobilisation comprend des composantes principales, l'amortissement est comptabilisé à ce niveau. Les périodes d'amortissement présentées ci-après englobent celles qui s'appliquent aux composantes principales, le cas échéant, de l'ensemble d'une immobilisation.

Type d'immobilisation	Méthode d'amortissement	Période ou taux d'amortissement
Bâtiments	Linéaire	De 10 à 65 ans
Améliorations locatives	Linéaire	Sur la plus courte de la durée du contrat ou de la durée d'utilité de l'immobilisation
Matériel de production	Linéaire	De 3 à 20 ans
Véhicules		
Passagers	Solde dégressif	Taux annuel de 30 %
Autres	Linéaire	De 3 à 12 ans
Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Linéaire	De 3 à 10 ans
Autre matériel	Linéaire	De 5 à 20 ans
Logiciels	Linéaire	De 3 à 7 ans
Relations clients	Linéaire	Durée estimative des avantages futurs, en fonction des résultats obtenus par le passé et des projections à l'égard des affaires futures avec les clients

Les immobilisations détenues aux termes d'un contrat de location-financement sont amorties sur la durée du contrat de location ou sur leur durée d'utilité, selon la durée la plus courte des deux, sauf s'il existe la certitude raisonnable que le Groupe d'entreprises deviendra propriétaire des actifs à la fin du contrat de location.

Le caractère approprié des méthodes d'amortissement et des estimations relatives aux durées d'utilité et aux valeurs résiduelles est examiné tous les ans et celles-ci sont révisées prospectivement, s'il y a lieu.

3. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

- c.4) Obligations de démantèlement** • Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations corporelles sont comptabilisées lorsqu'elles naissent du fait de l'acquisition, de la construction, du développement ou de l'exploitation normale des actifs. Le Groupe d'entreprises comptabilise ces obligations dans la période où elles naissent à la valeur actuelle de la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, actualisée à un taux d'intérêt sans risque. Par la suite, à chaque date de clôture, l'obligation est ajustée, par la comptabilisation d'une charge de désactualisation, pour refléter l'écoulement du temps, la variation des montants estimatifs nécessaires à l'extinction de l'obligation et l'effet de toute modification importante du taux d'actualisation. Les coûts connexes sont incorporés dans la valeur comptable des immobilisations correspondantes.
- c.5) Dépréciation des immobilisations** • Le Groupe d'entreprises évalue, à chaque date de clôture, la valeur comptable des actifs non financiers, dont les immobilisations, afin de déterminer s'il y a une indication que l'actif ou le groupe d'actifs a pu se déprécier. Le cas échéant, ou lorsqu'un test de dépréciation annuel d'un actif ou d'un groupe d'actifs doit être réalisé, le Groupe d'entreprises en estime la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est égale à la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou à la valeur d'utilité, selon la valeur la plus élevée des deux. Pour évaluer la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimatifs sont actualisés à leur valeur actuelle en utilisant un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et les risques propres à l'immobilisation ou au groupe d'immobilisations. Une immobilisation ou un groupe d'immobilisations s'est déprécié lorsque sa valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur comptable de l'immobilisation ou du groupe d'immobilisations déprécié est alors ramenée à sa valeur recouvrable. Pour évaluer la recouvrabilité des immobilisations, celles-ci sont regroupées en unités génératrices de trésorerie, qui constituent le plus petit niveau d'entrées de trésorerie identifiables générées qui soient largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs et passifs. S'il est établi que la valeur comptable nette n'est pas recouvrable, une perte de valeur est alors comptabilisée en résultat net de l'exercice. Après la comptabilisation d'une perte de valeur, la charge d'amortissement est ajustée pour les périodes futures afin que la valeur comptable révisée de l'immobilisation correspondante, diminuée de sa valeur résiduelle, puisse être répartie de façon systématique sur sa durée d'utilité qui reste à courir.

Une évaluation est également effectuée, à chaque date de clôture, afin de déterminer s'il existe une indication qu'une perte de valeur comptabilisée au cours de périodes antérieures pour un actif est susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué. S'il existe une telle indication, la valeur recouvrable de cet actif est estimée. Une perte de valeur comptabilisée au cours de périodes antérieures pour un actif fait l'objet d'une reprise uniquement s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif depuis la dernière comptabilisation de la perte de valeur. Si tel est le cas, la valeur comptable de l'actif est augmentée à hauteur de sa valeur recouvrable, dans les limites du plafond prévu. La valeur comptable d'un actif ayant fait l'objet d'une reprise ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette des amortissements) si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif au cours de périodes antérieures. La reprise est comptabilisée au cours de la période. Après la comptabilisation d'une reprise d'une perte de valeur, la charge d'amortissement est ajustée pour les périodes futures afin que la valeur comptable révisée de l'actif correspondant, diminuée de sa valeur résiduelle, puisse être répartie de façon systématique sur sa durée d'utilité restant à courir.

- c.6) Immobilisations destinées à être cédées par la vente** • Lorsque le Groupe d'entreprises compte vendre une immobilisation et que sa vente est hautement probable dans un délai de 12 mois, l'actif est classé comme étant détenu en vue de la vente et est présenté dans les actifs détenus en vue de la vente dans les actifs courants, pourvu qu'il soit disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles pour une telle vente. L'actif à vendre est évalué à sa valeur comptable ou à sa juste valeur diminuée des coûts de la vente, selon la moindre des deux, et il cesse d'être amorti dès qu'il satisfait aux critères de classement d'un actif détenu en vue de la vente. Toute perte de valeur, le cas échéant, relative à une réévaluation d'un actif à la juste valeur diminuée des coûts de la vente est comptabilisée en charges dans le résultat net. Toute augmentation ultérieure de la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de la vente est comptabilisée comme un profit, l'augmentation ne devant pas excéder le cumul de pertes de valeur déjà comptabilisé pour l'actif en question. Le profit ou la perte sur la vente d'une immobilisation détenue en vue de la vente est réalisé au moment où l'immobilisation est cédée par la vente.

3. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

- d) Écart d'acquisition** • L'écart d'acquisition, qui résulte de l'acquisition d'une entreprise, représente l'excédent du coût d'acquisition par rapport à la juste valeur nette des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise à la date d'acquisition. Un écart d'acquisition est comptabilisé initialement au coût et évalué ultérieurement au coût, net du cumul des pertes de valeur. Il n'est pas amorti, mais plutôt soumis à un test de dépréciation, à la même date tous les ans, ou plus fréquemment si des événements ou des situations indiquent qu'il pourrait y avoir une perte de valeur. Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un écart d'acquisition ne doit pas faire l'objet d'une reprise lors d'une période ultérieure.

Pour les besoins des tests de dépréciation, l'écart d'acquisition provenant de l'acquisition d'une entreprise doit être affecté, à compter de la date d'acquisition, à chacune des unités génératrices de trésorerie ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie correspondants. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie – qui comprend l'écart d'acquisition affecté – excède sa valeur recouvrable estimative. La perte de valeur, qui représente tout excédent de la valeur comptable par rapport à la valeur recouvrable estimative, est comptabilisée en résultat net de la période au cours de laquelle elle se produit. Elle est d'abord répartie, en réduction de la valeur comptable de l'écart d'acquisition affecté à l'unité génératrice de trésorerie, puis en diminution de la valeur comptable des autres actifs de l'unité génératrice de trésorerie au prorata de la valeur comptable de chaque actif dans l'unité.

- e) Coûts d'emprunt** • Les coûts d'emprunt sont principalement les charges d'intérêts calculées au moyen de la méthode du taux d'intérêt effectif. Tous les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, à la construction ou à la production d'un actif qualifié – un actif qui exige une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisé comme prévu – doivent être incorporés dans le coût de cet actif jusqu'à ce que l'actif soit pratiquement prêt à être utilisé. Tous les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés dans les charges financières et autres charges de la période au cours de laquelle ils sont engagés.
- f) Provisions et passifs éventuels** • Une provision est une obligation dont l'échéance ou le montant est incertain. Une provision est constatée lorsque le Groupe d'entreprises a l'obligation actuelle juridique ou implicite d'effectuer des paiements découlant d'événements antérieurs, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable. Le montant comptabilisé en provision correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la clôture de l'exercice. Lorsqu'il existe diverses obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources sera nécessaire à l'extinction de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Lors de l'évaluation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, les montants sont actualisés, selon un taux d'intérêt sans risque, propre au passif, lorsque la période nécessaire au règlement de l'obligation s'étend sur de nombreuses années et que, conjuguée aux montants du règlement, elle pourrait entraîner des écarts significatifs si les montants n'étaient pas actualisés. Les provisions sont réévaluées à chaque date de clôture en appliquant le taux d'actualisation courant, s'il y a lieu. La charge de désactualisation est comptabilisée en résultat net, dans les charges financières et autres charges.

Un passif éventuel est présenté dans les notes afférentes aux états financiers consolidés s'il est possible qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit nécessaire ou si l'on ne peut pas évaluer le montant de l'obligation de façon fiable. Aucun passif éventuel n'est présenté si la probabilité d'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques est faible.

- g) Comptabilisation des produits** • Les produits du Groupe d'entreprises découlent principalement de la vente d'articles et de services rendus dans ses trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct. Le Courrier transactionnel comprend la distribution physique de factures, d'avis et de relevés. Le secteur Colis englobe les colis réguliers, tous les services de livraison accélérée et de messagerie, de même que les services de transport et de logistique à des tiers. Le secteur Marketing direct est constitué des services suivants : Courrier personnalisé^{MC}, Courrier de quartier^{MC} et Poste-publications^{MC}, tels que les journaux et les périodiques. Les autres produits sont dérivés des services de réexpédition du courrier, des produits et services de données, des articles philatéliques ainsi que d'autres services et produits de détail, tels que les mandats-poste et la location de cases postales.

Les produits sont comptabilisés lorsque les services sont rendus, les biens sont livrés ou le travail est exécuté. Les produits tirés de l'utilisation de machines à affranchir pour lesquels les services n'ont pas été rendus avant la clôture de l'exercice sont différés selon une méthode d'échantillonnage représentative de la pratique de renouvellement de l'affranchissement par les clients. Les paiements reçus à l'avance sont comptabilisés à titre de produits différés, jusqu'à ce que les services soient rendus ou que les produits soient livrés. Des produits différés sont également comptabilisés lorsque le Groupe d'entreprises facture à des revendeurs des envois de produits postaux avant d'avoir rendu les services correspondants aux clients.

3. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

Le Groupe d'entreprises peut conclure des accords en vertu desquels des sous-traitants rendent des services à la clientèle. Si, dans le cadre de ces accords, le Groupe d'entreprises agit en qualité de mandataire, les montants facturés aux clients sont comptabilisés à titre de produits. S'il en est autrement, c'est le montant net retenu, qui correspond à la différence entre le montant facturé au client et le montant payé au sous-traitant, qui est comptabilisé en tant que produits.

Les contreparties données à un client sont comptabilisées en réduction des produits, sauf si un avantage identifiable et séparable est reçu par le Groupe d'entreprises. Le cas échéant, la juste valeur de l'avantage est comptabilisée dans les charges.

- h) Incitatifs et avantages incitatifs relatifs à des contrats de location** • Les avantages incitatifs relatifs à des contrats de location sont différés et amortis selon la méthode linéaire sur la durée initiale fixe des contrats. L'amortissement des incitatifs et des avantages incitatifs relatifs à des contrats de location est présenté en réduction des autres charges d'exploitation. La partie courante de tout incitatif différé et de tout avantage incitatif relatif à des contrats de location est présentée dans les produits différés, et tout solde non amorti restant est inclus dans les autres passifs non courants.
- i) Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme**
- i.1) Régimes de retraite à cotisations définies** • Les cotisations de l'employeur aux régimes de retraite à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans les périodes au cours desquelles les employés rendent les services qui génèrent des droits à prestations.
- i.2) Régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies** • Les obligations au titre des prestations des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies sont constatées dans la période au cours de laquelle les employés rendent les services. Les obligations au titre des prestations définies et les coûts estimatifs connexes sont établis annuellement, de façon actuarielle, au moyen de la méthode des unités de crédit projetées. Les calculs actuariels se fondent sur des hypothèses actuarielles quant à certaines variables démographiques et financières, telles que les taux d'actualisation, le taux d'inflation, les taux d'augmentation des salaires, l'âge du départ à la retraite, les taux d'évolution des coûts des soins de santé et des soins dentaires, les taux d'invalidité des employés et les tables de mortalité.

Les taux d'actualisation utilisés pour évaluer les obligations au titre des prestations définies sont établis en fonction des conditions du marché à la clôture de l'exercice par extrapolation des taux d'intérêt actuels du marché à l'aide de la courbe des taux et se fondent sur un portefeuille théorique d'obligations de sociétés de catégorie AA dont les durées jusqu'à l'échéance correspondent, en moyenne, aux durées des obligations au titre des prestations définies respectives.

Les composantes du coût des prestations définies sont le coût des services, les intérêts nets sur le passif net au titre des prestations définies et les réévaluations du passif net au titre des prestations définies.

La charge au titre des prestations définies est présentée dans les avantages du personnel en résultat net à l'état consolidé du résultat global et comprend, s'il y a lieu, le montant estimatif du coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût financier, le produit d'intérêts généré par les actifs des régimes, les intérêts sur l'effet du plafond de l'actif, les modifications et réductions de régimes, les autres frais administratifs des régimes de retraite et tout profit ou perte résultant d'une liquidation. Le coût des services rendus au cours de la période, le produit d'intérêts généré par les actifs d'un régime, le coût financier et les intérêts sur l'effet du plafond de l'actif sont calculés en appliquant le taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation au titre de ce régime à l'ouverture de l'exercice.

Les réévaluations des régimes à prestations définies sont présentées dans les autres éléments du résultat global à l'état consolidé du résultat global et résultent de gains ou pertes actuariels sur les obligations au titre des prestations définies – générés par les différences entre le rendement effectif (net des coûts de gestion des actifs) et le produit d'intérêts généré par les actifs des régimes – et la variation de l'effet du plafond de l'actif (à l'exclusion des intérêts), le cas échéant. Les réévaluations sont immédiatement incluses dans les résultats non distribués ou le déficit accumulé, sans reclassement en résultat net au cours d'une période ultérieure. Les principales hypothèses relatives aux régimes sont évaluées et révisées, au besoin.

Lorsqu'un régime capitalisé donne lieu à un actif au titre des prestations des régimes de retraite, une réévaluation attribuable à l'effet du plafond de l'actif peut se produire s'il est établi que l'excédent ne générera pas d'avantages économiques futurs liés au coût des services futurs. En outre, si la situation de capitalisation d'un régime montre un déficit lié au coût des services passés, les exigences de financement minimal à ce titre pourraient nécessiter une réduction supplémentaire de l'actif au titre des prestations des régimes de retraite et même créer un passif au titre des prestations des régimes de retraite ou l'augmenter. Cette évaluation est faite individuellement pour chacun des régimes.

Les actifs au titre des prestations des régimes de retraite et les passifs au titre des prestations des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi sont présentés comme des éléments non courants à l'état consolidé de la situation financière.

3. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

i.3) Autres avantages à long terme • Les autres avantages à long terme comprennent principalement la portion des crédits complémentaires offerts aux employés admissibles qui sont en congé d'invalidité de courte durée ou pour accident du travail, les indemnités pour accidents du travail et le maintien d'avantages pour des employés en congé d'invalidité de longue durée. Les mêmes méthodes et hypothèses appliquées aux régimes des avantages postérieurs à l'emploi sont également utilisées pour ces avantages, sauf pour les cas suivants :

- l'obligation au titre des indemnités pour accidents du travail et du maintien d'avantages pour des employés en congé d'invalidité de longue durée est constatée lorsque le fait à l'origine de l'obligation se produit;
- la meilleure estimation de la direction comprend l'historique des crédits complémentaires utilisés par le passé et l'expérience et les hypothèses des commissions provinciales des accidents du travail;
- tout gain ou perte actuariel sur les obligations au titre des prestations définies est comptabilisé en résultat net de la période au cours de laquelle le gain ou la perte actuariel est survenu;
- les passifs au titre des autres avantages à long terme sont divisés entre les éléments courants et non courants dans l'état consolidé de la situation financière.

i.4) Indemnités de cessation d'emploi • Les indemnités de cessation d'emploi résultent soit de la décision de la Société de mettre fin à l'emploi d'un membre du personnel, soit de la décision de ce dernier d'accepter les indemnités offertes en échange de la cessation de son emploi. Le Groupe d'entreprises comptabilise des indemnités de cessation d'emploi à la première des dates suivantes : la date où il ne peut plus retirer son offre d'indemnités ou la date où il peut comptabiliser des coûts de restructuration si les indemnités correspondantes sont prévues dans un plan de restructuration.

j) Impôt sur le résultat • Des actifs et des passifs d'impôt différé sont comptabilisés afin de tenir compte de l'incidence fiscale de la différence entre les valeurs comptables et les bases fiscales des actifs et des passifs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporaires déductibles, pour les pertes fiscales et les réductions d'impôt non utilisées dans la mesure où leur réalisation est probable. Les actifs d'impôt différé sont revus à chaque date de clôture et leur valeur est réduite dans la mesure où il n'est plus probable que l'avantage rattaché à ces actifs se réalisera. Les actifs d'impôt différé et les passifs d'impôt différé sont évalués en utilisant les taux d'impôt et les réglementations fiscales qui ont été quasi adoptés. Ces montants sont réévalués à chaque date de clôture, car les taux d'impôt peuvent changer.

Les crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE) sont comptabilisés en réduction des charges d'exploitation courantes ou du coût des immobilisations corporelles lorsqu'il y a une assurance raisonnable que les crédits d'impôt pour la RS&DE se matérialiseront.

k) Conversion des devises

k.1) Filiales • Les éléments présentés dans les états financiers consolidés de la Société pour chacune de ses filiales sont évalués dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel la filiale exerçait ses activités (monnaie fonctionnelle).

k.2) Transactions et soldes • Les transactions en monnaie étrangère de chaque entité au sein du Groupe d'entreprises de Postes Canada sont converties en dollars canadiens, la monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation de la Société, au cours de change aux dates des transactions. Les profits ou les pertes de change résultant du règlement de telles transactions ou de la conversion, au cours de change à la fin de la période, d'actifs et de passifs monétaires qui ne sont pas libellés dans la monnaie fonctionnelle de la Société sont comptabilisés en résultat net. Les montants au titre des actifs et des passifs d'entités libellés dans une monnaie fonctionnelle autre que le dollar canadien sont convertis au cours de change de clôture, et le résultat de leurs activités est converti en utilisant les cours de change aux dates des transactions. L'écart de conversion qui en résulte est constaté dans les autres éléments du résultat global. De plus, tout profit ou toute perte de change relatif aux prêts intragroupes qui sont de nature permanente est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global.

l) Contrats de location • Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est partie à de nombreux contrats de location, ce qui oblige la direction à déterminer s'il s'agit de contrats de location-financement ou de contrats de location simple en évaluant si la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété a été transférée au Groupe d'entreprises. Les contrats de location sont classés en tant que contrats de location-financement s'ils transfèrent au Groupe d'entreprises la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété d'un actif. Tous les autres contrats sont classés en tant que contrats de location simple.

Les actifs détenus dans le cadre d'un contrat de location-financement sont comptabilisés en tant qu'actifs du Groupe d'entreprises à leur juste valeur au commencement du contrat de location ou à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location établis au commencement du contrat de location, selon la valeur la moindre des deux. Les passifs correspondants du bailleur sont comptabilisés en tant qu'obligations locatives au titre d'un contrat de location-financement dans les prêts et emprunts. Les paiements au titre de la location doivent être ventilés entre les frais financiers et la réduction de l'obligation locative de manière à obtenir un taux d'intérêt constant sur le solde restant des passifs. Les frais financiers sont comptabilisés en résultat net dans les charges financières et autres charges.

3. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

Les loyers à payer en vertu des contrats de location simple sont comptabilisés, selon le mode linéaire, en résultat net pendant toute la durée du contrat de location correspondant.

m) Informations sectorielles

Secteurs opérationnels • La Société gère ses activités consolidées et établit, par conséquent, ses secteurs opérationnels selon les entités juridiques. Trois secteurs opérationnels à présenter ont été identifiés : Postes Canada, Purolator et Logistique. Les montants présentés dans la catégorie Autre comprennent les résultats des fonctions de soutien fournies par l'unité fonctionnelle responsable des services des TI, Innovaposte, aux termes d'une convention de services partagés entre Postes Canada, Purolator et Innovaposte. Ils comprennent également des ajustements liés à la consolidation et des éliminations de soldes intersectoriels.

Le secteur Postes Canada offre des services de courrier transactionnel, de livraison de colis et de marketing direct ainsi que d'autres produits et services. Le secteur Purolator tire ses produits de la prestation de services spécialisés de messagerie. Le secteur Logistique, essentiellement constitué de SCI, fournit à des tiers des services de logistique dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des services de transport dans le secteur des petites et moyennes entreprises.

4. Estimations et jugements comptables critiques

L'établissement des états financiers consolidés de la Société exige que la direction porte des jugements, fasse des estimations et pose des hypothèses qui sont complexes et subjectifs, en se fondant sur l'information dont elle dispose, lesquels influent sur les valeurs comptables et les informations présentées dans ces états financiers consolidés et les notes afférentes. Les résultats réels pourraient différer de ces jugements, de ces estimations et de ces hypothèses. Il est raisonnablement possible que les réévaluations faites à court terme, par la direction, de ces jugements, de ces estimations et de ces hypothèses ainsi que d'autres estimations ou hypothèses, conjuguées aux résultats réels, entraînent une modification importante des valeurs comptables et des informations présentées dans les états financiers consolidés des périodes futures.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont révisées régulièrement et réexaminées à la date de clôture. Toute révision des estimations comptables est constatée dans la période au cours de laquelle les estimations sont révisées, si elle n'a de répercussions que sur cette période, ou dans la période au cours de laquelle les estimations sont révisées ainsi que dans les périodes futures, si les révisions ont une incidence sur la période considérée et sur les périodes futures.

a) Jugements critiques dans l'application des méthodes comptables • Les jugements qui suivent sont les jugements critiques que la direction a posés, à l'exclusion de ceux qui sont liés à des estimations [alinéa b) ci-après], lors de l'application des méthodes comptables du Groupe d'entreprises et qui ont eu une incidence significative sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés.

a.1) Immobilisations • Les immobilisations à durée d'utilité déterminée doivent être soumises à un test de dépréciation uniquement s'il existe une indication de dépréciation. La direction doit donc porter un jugement à l'égard de l'existence d'indications de dépréciation à la clôture de chaque exercice. Parmi les indications de dépréciation dont pourrait tenir compte la direction, il y a les changements dans l'usage courant ou futur prévu des actifs, les évaluations externes des actifs, leur obsolescence ou leur dégradation physique.

a.2) Provisions et passifs éventuels • Pour déterminer si un passif doit être comptabilisé sous la forme d'une provision, la direction doit exercer son jugement en vue de déterminer si le Groupe d'entreprises a une obligation actuelle juridique ou implicite découlant d'événements antérieurs, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et si une estimation raisonnable du montant de l'obligation peut être faite. Pour prendre cette décision, la direction peut se fonder sur l'expérience, les précédents externes et les avis et opinions du contentieux. Si la direction détermine que les trois conditions précitées sont respectées, elle doit comptabiliser une provision. Autrement, elle doit présenter un passif éventuel dans les notes afférentes aux états financiers consolidés si elle juge que l'une des trois conditions précitées n'est pas satisfaite, à moins que la probabilité d'une sortie de ressources pour règlement ne soit faible.

a.3) Contrats de location – Le Groupe d'entreprises de Postes Canada en tant que preneur • Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est partie à de nombreux contrats de location, ce qui oblige la direction à déterminer s'il s'agit de contrats de location-financement ou de contrats de location simple en évaluant si la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété a été transférée au Groupe d'entreprises. Les indicateurs dont la direction tient compte pour déterminer si un contrat est un contrat de location-financement ou un contrat de location simple sont, notamment, le fait que le contrat transfère ou non la propriété de l'actif au preneur au terme de la durée du contrat de location; le fait que la durée du contrat de location couvre ou non la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif loué; et, au commencement du contrat de location, le fait que la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location s'élève ou non à la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif loué.

4. Estimations et jugements comptables critiques (suite)

b) Principales sources d'incertitude relative aux estimations • Les principales sources d'incertitude relative aux estimations à la date de clôture qui présentent un risque important d'entraîner un ajustement significatif des montants contenus dans les états financiers consolidés au cours des 12 prochains mois sont présentées ci-après.

b.1) Immobilisations • Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont amorties sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité établies sont fondées sur les meilleures estimations faites par la direction de la période pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser les actifs, et sont présentées à la note 3 c.3). Les durées d'utilité des immobilisations sont revues annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours justes. Tout changement apporté aux estimations concernant les durées d'utilité aurait une incidence sur la charge d'amortissement future et les valeurs comptables futures des immobilisations.

Les immobilisations sont soumises à un test de dépréciation conformément à la note 3 c.5). Le test de dépréciation exige de comparer la valeur comptable d'un actif avec sa valeur recouvrable, qui correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Pour établir à la fois la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité d'un actif, la direction doit estimer la valeur de marché d'un actif et les coûts de la vente de cet actif ou les flux de trésorerie futurs liés à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie, actualisés au taux approprié pour tenir compte de la valeur temps de l'argent. Des écarts découlant des estimations faites pour déterminer n'importe laquelle de ces variables pourraient avoir une incidence significative sur les états financiers consolidés, pour déterminer s'il y a perte de valeur et, le cas échéant, le montant de cette perte.

b.2) Écart d'acquisition • Le Groupe d'entreprises procède à un test de dépréciation de l'écart d'acquisition tous les ans, ou plus souvent au besoin, en vue de déterminer si l'écart d'acquisition a subi une perte de valeur, conformément à la méthode comptable décrite à la note 3 d). Pour ce faire, la direction doit établir la valeur recouvrable estimative des unités génératrices de trésorerie pertinentes en fonction des flux de trésorerie futurs attendus, en se basant sur les plans d'affaires ou les prévisions internes, et actualiser ces flux de trésorerie pour refléter comme il se doit la valeur temps de l'argent. Même si la direction est d'avis que les estimations relatives aux flux de trésorerie futurs et aux taux d'actualisation sont raisonnables, des hypothèses différentes à l'égard des flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation pourraient avoir une incidence significative sur les résultats du test de dépréciation de l'écart d'acquisition. Les hypothèses relatives au test de dépréciation de l'écart d'acquisition sont présentées à la note 12.

b.3) Produits différés • Le Groupe d'entreprises estime le montant des produits différés à la date de clôture au titre des colis déposés qui n'ont pas encore été livrés, des timbres-poste distribués aux détaillants qui n'ont pas encore été revendus et des machines à affranchir pour lesquelles les services n'ont pas été rendus. Le montant des produits différés au titre des colis est estimé en fonction des statistiques sur les services de livraison établies par le Groupe d'entreprises. Les estimations relatives aux produits différés au titre des timbres-poste et des machines à affranchir sont établies à partir, respectivement, des données agrégées sur les rythmes réels de consommation des détaillants et des clients des machines à affranchir.

b.4) Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme • Les obligations au titre des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme qui doivent être réglées à l'avenir reposent sur des hypothèses qui permettent de déterminer les obligations au titre des prestations. La comptabilisation d'un régime à prestations définies vise à constater le coût des prestations sur les périodes de service approximatives des employés ou lorsqu'un événement particulier se produit qui ouvre droit à une prestation, en fonction des modalités du régime et des décisions relatives aux placements et à la capitalisation. Les hypothèses actuarielles importantes qui sont utilisées par le Groupe d'entreprises pour évaluer les obligations au titre des prestations et les coûts correspondants portent sur les taux d'actualisation, les tables de mortalité, les taux d'évolution des coûts des soins de santé et le taux d'inflation, qui a une incidence sur les taux d'augmentation des salaires à long terme. Le Groupe d'entreprises consulte des actuaires externes pour poser ces hypothèses au moins une fois l'an. Des changements apportés à ces hypothèses clés pourraient avoir une incidence significative sur les obligations au titre des prestations définies, les exigences de capitalisation et les coûts des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme.

Les actifs des régimes capitalisés sont comptabilisés uniquement dans la mesure où les avantages économiques futurs rattachés à ces actifs iront au Groupe d'entreprises. Pour déterminer l'avantage économique, le Groupe d'entreprises calcule les profits résultant du taux de rendement projeté des actifs qui sont supérieurs au taux d'actualisation selon la base de continuité utilisé pour établir les exigences de capitalisation. Par ailleurs, pour définir les ajustements liés au plafonnement de l'actif, on prend pour hypothèse que la Société bénéficiera d'un congé de cotisations le plus souvent possible et qu'elle compte être dispensée de verser des cotisations spéciales, comme le lui permettent les lois en vigueur.

4. Estimations et jugements comptables critiques (suite)

Les régimes capitalisés pour lesquels le Groupe d'entreprises de Postes Canada a un droit unilatéral à l'égard de l'excédent ne sont pas assujettis aux exigences relatives aux ajustements liés au plafonnement de l'actif.

Une description des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme et une analyse de la sensibilité des hypothèses importantes sont présentées à la note 10.

- b.5) Provisions** • Dès qu'il est établi par la direction que le Groupe d'entreprises a une obligation actuelle juridique ou implicite découlant d'événements antérieurs, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour procéder à l'extinction de l'obligation et qu'une estimation fiable de l'obligation peut être faite, une provision est comptabilisée.

Pour établir une estimation fiable de l'obligation, la direction pose des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties de ressources, leurs échéanciers ainsi que sur le taux d'actualisation approprié à appliquer. Les facteurs qui peuvent influencer sur ces hypothèses sont, notamment, la nature de la provision, l'existence d'un litige, les avis ou opinions du contentieux ou d'autres conseillers, l'expérience similaire et toute décision prise par la direction du Groupe d'entreprises sur la manière dont celui-ci entend régler l'obligation. Le montant et l'échéancier réels des sorties de trésorerie pourraient ne pas correspondre aux hypothèses posées et cet écart pourrait influencer de manière significative sur les états financiers consolidés futurs, ce qui pourrait avoir une incidence potentiellement négative sur les résultats d'exploitation, la situation financière et les liquidités consolidés du Groupe d'entreprises.

- b.6) Impôt sur le résultat** • Le Groupe d'entreprises exerce ses activités dans un grand nombre de juridictions exigeant des calculs pour des opérations effectuées dans le cours normal de ses activités pour lesquelles la détermination de l'impôt ultime à payer est incertaine. Des passifs sont comptabilisés pour l'exposition anticipée au risque fiscal selon les estimations des impôts supplémentaires qui deviendront probablement exigibles. Lorsque le résultat du calcul de l'impôt final pour ces questions est différent du montant qui a été initialement comptabilisé, ces différences auront une incidence sur l'impôt sur le résultat et la charge d'impôt différé de la période au cours de laquelle cette détermination est effectuée.

Les actifs et les passifs d'impôt différé englobent les montants d'impôt au titre des différences temporaires entre la valeur comptable et les bases fiscales des actifs et des passifs, ainsi que les pertes fiscales qui sont reportées sur les exercices ultérieurs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'ils se réalisent. L'échéance du renversement des différences temporaires peut s'étaler sur plusieurs années, et le montant de l'impôt différé connexe est établi en appliquant les taux d'impôt qui sont adoptés ou quasi adoptés pour la période de renversement.

Si les résultats futurs devaient différer négativement des meilleures estimations de la direction à l'égard des résultats d'exploitation futurs qui influent sur la date de renversement des différences temporaires déductibles, le Groupe d'entreprises pourrait devoir comptabiliser des ajustements importants en ce qui concerne les actifs d'impôt différé. De tels ajustements n'entraîneraient pas immédiatement une sortie de trésorerie et n'auraient pas d'incidence sur les liquidités immédiates du Groupe d'entreprises.

5. Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées

a) Adoption de nouvelles normes, modifications ou interprétations

L'International Accounting Standards Board (IASB) et l'IFRS Interpretations Committee ont publié des prises de position dont l'application est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017.

Les modifications décrites ci-après ont été adoptées par le Groupe d'entreprises le 1^{er} janvier 2017.

Initiative concernant les informations à fournir – Modifications de l'IAS 7, Tableau des flux de trésorerie (IAS 7) • L'IASB a publié des modifications à l'IAS 7 afin d'obliger les entités à fournir des informations sur la variation des passifs liés au financement dans le but d'aider le lecteur à évaluer la variation des passifs issus des activités de financement, y compris tout changement résultant des flux de trésorerie et tout changement sans contrepartie de trésorerie (comme les profits ou pertes de change). L'IAS 7 doit être appliquée pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017. Une application anticipée est autorisée. Bien qu'il n'y ait eu aucun changement aux états financiers consolidés de la Société, un rapprochement des passifs découlant des activités de financement est fourni à la note 17.

5. Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées (suite)

b) Normes, modifications et interprétations non encore entrées en vigueur

Il a été déterminé que les normes, modifications et interprétations suivantes publiées par l'IASB ou par l'IFRS Interpretations Committee pouvaient avoir une incidence future sur le Groupe d'entreprises.

IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients (IFRS 15) • L'IASB a publié l'IFRS 15, qui fournit un cadre remplaçant les lignes directrices existantes sur la comptabilisation des produits contenues dans les IFRS. La norme contient un seul modèle visant les contrats avec les clients et deux approches de comptabilisation des produits, soit à une date donnée dans le temps ou de manière continue. Le modèle comporte une analyse en cinq étapes des transactions, en fonction des contrats, afin de déterminer si des produits doivent être comptabilisés, le montant concerné et le moment de la comptabilisation. La norme établit de nouvelles estimations et des seuils relatifs au jugement qui pourraient se répercuter sur le montant ou la date de comptabilisation des produits. Le Groupe d'entreprises, qui entend appliquer rétrospectivement l'IFRS 15 avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2018, a relevé des différences sur le plan de la comptabilisation des produits.

L'IFRS 15 stipule que les coûts marginaux d'obtention de contrats générateurs de produits doivent être inscrits à l'actif et inscrits en charges au moment de la comptabilisation des produits connexes. Le Groupe d'entreprises a déterminé que certains frais et droits payés à ses revendeurs étaient des coûts de contrats. Compte tenu de la courte durée du cycle de livraison, cette période sera inférieure à un an et satisfera donc aux critères d'application d'une mesure de simplification permettant de passer ces coûts en charges directement dans les coûts d'exploitation, plutôt que de les inscrire à l'actif d'abord. De plus, certains de ces coûts de contrats, qui sont actuellement portés en diminution des produits, seront reclassés dans les charges d'exploitation aux termes de l'IFRS 15, puisque le Groupe d'entreprises est considéré comme agissant pour son propre compte dans ces transactions. Par conséquent, les produits et les charges d'exploitation devraient tous deux augmenter d'environ 87 millions de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, ce qui n'aura pas de répercussion sur le résultat net.

Par ailleurs, l'IFRS 15 fournit des indications plus claires quant à la façon d'évaluer le degré d'avancement d'un contrat. Dans le cas d'un service offert au besoin pendant la durée d'un contrat tel le réacheminement du courrier, dont le client tire des avantages sur toute la durée du contrat, le Groupe d'entreprises a déterminé qu'il était pertinent d'avoir recours à une méthode d'évaluation fondée sur le temps écoulé. Par conséquent, les actifs d'impôt différé, les produits différés et le déficit accumulé devraient augmenter respectivement d'environ 7 millions de dollars, 29 millions de dollars et 22 millions de dollars au 1^{er} janvier 2017 et augmenter respectivement d'environ 7 millions de dollars, 30 millions de dollars et 23 millions de dollars au 31 décembre 2017. Les produits devraient diminuer d'environ 1 million de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

De plus, aux termes de l'IFRS 15, la comptabilisation des produits doit se faire au fur et à mesure du transfert du contrôle au client, plutôt qu'à un moment précis, ce qui aura pour effet de devancer la comptabilisation des produits tirés de la livraison d'articles Poste-lettres^{MC}, de marketing direct et de colis. En conséquence, les actifs d'impôt différé, les produits différés et le déficit accumulé devraient diminuer respectivement d'environ 1 million de dollars, 2 millions de dollars et 1 million de dollars au 1^{er} janvier 2017 et diminuer respectivement d'environ 2 millions de dollars, 6 millions de dollars et 4 millions de dollars au 31 décembre 2017. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les produits devraient augmenter d'environ 4 millions de dollars et la charge d'impôt sur le résultat, d'environ 1 million de dollars.

Le tableau qui suit présente l'incidence globale de ces changements sur les états financiers consolidés :

État consolidé de la situation financière

	Montant présenté	Ajustements au titre de l'IFRS 15	Montant retraité
Au 1^{er} janvier 2017			
Actifs d'impôt différé	1 384 \$	6 \$	1 390 \$
Produits différés	115 \$	27 \$	142 \$
Déficit accumulé	(1 530) \$	(21) \$	(1 551) \$

État consolidé de la situation financière

	Montant présenté	Ajustements au titre de l'IFRS 15	Montant retraité
Au 31 décembre 2017			
Actifs d'impôt différé	1 562 \$	5 \$	1 567 \$
Produits différés	114 \$	24 \$	138 \$
Déficit accumulé	(1 595) \$	(19) \$	(1 614) \$

5. Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées (suite)

État consolidé du résultat global

	Montant présenté	Ajustements au titre de l'IFRS 15	Montant retraité
Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017			
Produits d'exploitation	8 226 \$	90 \$	8 316 \$
Total des charges d'exploitation	8 000	87	8 087
Charge d'impôt sur le résultat	55	1	56
Résultat net	144 \$	2 \$	146 \$

Le Groupe d'entreprises poursuit son analyse de l'incidence de cette norme, mais ne s'attend pas à ce que l'adoption de celle-ci ait d'autres répercussions importantes sur ses états financiers consolidés.

IFRS 9, Instruments financiers (IFRS 9) • L'IASB a publié la version définitive de l'IFRS 9, rassemblant les phases de classement et d'évaluation, de perte de valeur et de comptabilité de couverture du projet afin de remplacer l'IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*. Le Groupe d'entreprises, qui appliquera l'IFRS 9 rétrospectivement avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2018, a relevé des différences qui auront une incidence sur le classement et l'évaluation ultérieure des équivalents de trésorerie et des titres négociables qui sont actuellement classés, puis évalués, à la juste valeur par le biais du résultat net. En vertu de la nouvelle norme, ces actifs financiers seront classés, puis évalués, à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. De plus, conformément à la norme, une entité devra évaluer et comptabiliser les pertes de valeur attendues sur tous les actifs financiers. La Société utilisera la méthode de la probabilité de défaut, ajustée pour tenir compte d'informations prospectives (tels les écarts de taux des obligations), pour estimer le montant des pertes futures sur ses équivalents de trésorerie, ses titres négociables et ses titres réservés, puisque ces placements répondent aux critères d'application de la mesure de simplification prévue dans les cas où le risque de crédit est faible. Le Groupe d'entreprises poursuit son analyse de l'incidence de cette norme, mais ne s'attend pas à ce que l'adoption de celle-ci ait d'autres répercussions importantes sur ses états financiers consolidés.

IFRS 16, Contrats de location (IFRS 16) • L'IASB a publié l'IFRS 16, mettant ainsi la touche finale à son projet d'amélioration de l'information financière à fournir en matière de contrats de location. Cette nouvelle norme, qui remplacera l'IAS 17, *Contrats de location (IAS 17)*, énonce les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats de location, de même que les informations à fournir à leur sujet, et ce, pour les parties à un contrat. Pour les preneurs, l'IFRS 16 élimine l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple énoncée dans l'IAS 17 et exige la comptabilisation des actifs et des passifs liés à tous les contrats de location de plus de 12 mois, sauf si l'actif sous-jacent est de faible valeur. L'IFRS 16 reprend en substance les exigences de comptabilisation pour le bailleur qui sont énoncées dans l'IAS 17, conservant l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple et l'exigence de comptabilisation des contrats de location selon leur classement. Le Groupe d'entreprises, qui adoptera l'IFRS 16 avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2019, entend appliquer la méthode rétrospective intégrale.

Le Groupe d'entreprises poursuit son analyse de l'IFRS 16 et de ses répercussions, tout en continuant d'accomplir des progrès au chapitre de la mise en œuvre d'un nouveau logiciel comptable destiné aux contrats de location. Compte tenu des entrées d'actifs au titre de droits d'utilisation et de l'obligation locative connexe visant de nombreux contrats de location, l'incidence de cette nouvelle norme sur l'état consolidé de la situation financière devrait être importante. Sur le plan quantitatif, son incidence sur l'état consolidé du résultat global sera moindre, quoique l'adoption de cette norme entraînera le transfert de certains coûts des coûts d'exploitation vers les charges liées aux activités de financement, puisque la charge locative actuelle sera remplacée par des charges d'amortissement et d'intérêts liées aux actifs au titre du droit d'utilisation. De plus, les preneurs devront réapprécier l'obligation locative à la survenance de certains événements (p. ex., en cas de changement dans la durée du contrat de location ou dans les paiements futurs au titre de la location découlant du renouvellement ou de la prorogation d'un contrat de location). En général, le preneur portera le montant de la réévaluation de l'obligation locative en ajustement de l'actif au titre du droit d'utilisation. Par ailleurs, les informations à fournir par les preneurs et les bailleurs en vertu de l'IFRS 16 sont plus détaillées que celles imposées par l'IAS 17. Le Groupe d'entreprises prévoit présenter de plus amples renseignements à ce sujet, dont les incidences financières quantitatives estimées, dès qu'ils seront disponibles.

IFRIC 23, Incertitude relative aux traitements fiscaux (IFRIC 23) • Cette interprétation vise à clarifier la comptabilisation des incertitudes relatives aux impôts sur le résultat et doit s'appliquer à l'égard du calcul du montant du bénéfice imposable (de la perte fiscale), de l'assiette fiscale, du montant des pertes fiscales inutilisées, du montant des crédits d'impôt inutilisés et des taux d'impôt s'il existe une incertitude quant aux traitements au titre de l'impôt applicables aux termes de l'IAS 12. L'IFRIC 23 s'applique aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, une application anticipée étant autorisée. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de cette interprétation ait d'incidence sur ses états financiers consolidés.

5. Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées (suite)

Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017 • L'IASB a publié des améliorations annuelles afin de répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle 2015-2017. Ces modifications s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019. Les modifications visent les normes et sujets suivants : l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, précise que, lorsqu'une entité obtient le contrôle d'une entreprise qui constitue une entreprise commune, elle doit réévaluer les intérêts détenus antérieurement dans cette entreprise; l'IFRS 11, *Partenariats*, précise que, lorsqu'une entité obtient le contrôle conjoint d'une entreprise qui constitue une entreprise commune, elle ne doit pas réévaluer les intérêts détenus antérieurement dans cette entreprise; l'IAS 12, *Impôts sur le résultat*, précise que toutes les incidences fiscales des dividendes (p. ex., distributions des bénéfices) doivent être comptabilisées en résultat net, quelle que soit l'origine de l'impôt; et l'IAS 23, *Coûts d'emprunt*, précise que si un emprunt spécifique demeure inutilisé après que l'actif connexe soit prêt pour son utilisation ou sa vente prévue, cet emprunt doit être incorporé aux fonds que l'entité emprunte de façon générale aux fins du calcul du taux de capitalisation des emprunts généraux. Le Groupe d'entreprises évalue actuellement l'incidence de l'adoption de ces modifications.

Modifications à l'IAS 19, Avantages du personnel (IAS 19) • En février 2018, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 19, *Avantages du personnel*, portant sur la comptabilisation d'une modification, réduction ou liquidation d'un régime survenant en cours de période. Après de tels événements et pour la durée restante de la période de présentation de l'information, la détermination du coût des services rendus au cours de la période et des intérêts nets doit reposer sur des hypothèses actuarielles révisées. Les modifications à l'IAS 19, dont l'adoption anticipée est permise, s'appliquent prospectivement aux modifications, réductions ou liquidations de régimes qui surviendront à compter du 1^{er} janvier 2019. Le Groupe d'entreprises évalue actuellement l'incidence de l'adoption des modifications à cette norme.

6. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés

a) La trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés se composent de ce qui suit :

Aux 31 décembre	2017		2016	
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Trésorerie	1 100 \$	73 %	713 \$	84 %
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	30	2 %	20	2 %
Gouvernements provinciaux	35	2 %	20	2 %
Institutions financières	182	12 %	58	7 %
Sociétés	156	11 %	38	5 %
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 503 \$	100 %	849 \$	100 %
Titres négociables				
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	172 \$	21 %	161 \$	15 %
Gouvernements provinciaux	305	37 %	350	34 %
Institutions financières	110	13 %	210	20 %
Sociétés	234	29 %	317	31 %
Total des titres négociables	821 \$	100 %	1 038 \$	100 %
Titres réservés				
Trésorerie	10 \$	2 %	9 \$	2 %
Obligations émises par le (les) :				
Gouvernement du Canada	111	21 %	111	21 %
Gouvernements provinciaux	208	40 %	199	38 %
Sociétés	197	37 %	204	39 %
Total des titres réservés	526 \$	100 %	523 \$	100 %

La durée restant à courir jusqu'à l'échéance au 31 décembre 2017 est d'au plus 12 mois, sauf en ce qui concerne les titres réservés sous forme d'obligations, dont les durées s'échelonnent sur une période de 25 années, s'ils sont détenus jusqu'à l'échéance.

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2017 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2017 est de 1,4 % pour les instruments du marché monétaire (0,8 % en 2016) et de 2,8 % pour les obligations (3,0 % en 2016).

Les titres sont réservés pour respecter des affectations d'origine externe imposées aux régimes d'avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie rapatriés en vertu de la réforme des pensions du secteur public fédéral. Étant donné que ces régimes à prestations définies étaient en partie capitalisés par l'appui transitoire accordé par le gouvernement du Canada, le Groupe d'entreprises est tenu d'utiliser ces fonds exclusivement pour le versement des prestations connexes.

b) Produits de placement

Les produits d'intérêts et les profits et les pertes sur la trésorerie et équivalents de trésorerie et les titres négociables se sont chiffrés à 20 millions de dollars (14 millions de dollars en 2016). Les produits d'intérêts, ainsi que les profits et les pertes sur les titres réservés, se sont établis à 19 millions de dollars (20 millions de dollars en 2016).

7. Autres actifs courants

Aux 31 décembre	2017	2016
Impôts à recevoir	– \$	18 \$
Charges payées d'avance	94	90
Actifs détenus en vue de la vente	32	2
Total des autres actifs courants	126 \$	110 \$

Au 31 décembre 2017, la totalité des propriétés classées comme étant détenues en vue de la vente concerne le secteur Postes Canada. On prévoit que le produit de la vente de ces biens permettra de recouvrer entièrement leur valeur comptable.

8. Immobilisations

a) Immobilisations corporelles

	Terrains	Bâtiments	Améliorations locatives	Matériel de production	Véhicules	Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Autre matériel	Actifs en cours de développement	Total
Coût									
Solde au 31 décembre 2015	315 \$	2 018 \$	273 \$	1 315 \$	524 \$	421 \$	904 \$	89 \$	5 859 \$
Entrées	–	40	13	30	30	23	9	60	205
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(4)	–	–	–	–	–	–	(4)
Mises hors service	–	(5)	(1)	(17)	(7)	(36)	(15)	–	(81)
Transferts	–	8	1	2	–	1	46	(58)	–
Solde au 31 décembre 2016	315 \$	2 057 \$	286 \$	1 330 \$	547 \$	409 \$	944 \$	91 \$	5 979 \$
Entrées	39	41	16	38	39	14	18	50	255
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	(23)	(8)	–	–	–	–	–	–	(31)
Mises hors service	–	(11)	(5)	(119)	(5)	(98)	(3)	–	(241)
Transferts	–	3	8	18	–	(1)	34	(62)	–
Solde au 31 décembre 2017	331 \$	2 082 \$	305 \$	1 267 \$	581 \$	324 \$	993 \$	79 \$	5 962 \$
Cumul des amortissements									
Solde au 31 décembre 2015	– \$	1 013 \$	210 \$	764 \$	305 \$	351 \$	478 \$	– \$	3 121 \$
Amortissement	–	57	14	80	51	22	43	–	267
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(3)	–	–	–	–	–	–	(3)
Mises hors service	–	(4)	(1)	(17)	(7)	(35)	(14)	–	(78)
Solde au 31 décembre 2016	– \$	1 063 \$	223 \$	827 \$	349 \$	338 \$	507 \$	– \$	3 307 \$
Amortissement	–	60	13	76	50	21	43	–	263
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(1)	–	–	–	–	–	–	(1)
Mises hors service	–	(9)	(5)	(117)	(4)	(96)	(3)	–	(234)
Solde au 31 décembre 2017	– \$	1 113 \$	231 \$	786 \$	395 \$	263 \$	547 \$	– \$	3 335 \$
Valeurs comptables									
31 décembre 2016	315 \$	994 \$	63 \$	503 \$	198 \$	71 \$	437 \$	91 \$	2 672 \$
31 décembre 2017	331 \$	969 \$	74 \$	481 \$	186 \$	61 \$	446 \$	79 \$	2 627 \$

Au 31 décembre 2017, le Groupe d'entreprises possède des immobilisations aux termes de contrats de location-financement dans deux catégories : des véhicules ayant une valeur comptable nette de 35 millions de dollars (54 millions de dollars en 2016) et du matériel de production ayant une valeur comptable nette de 3 millions de dollars (4 millions de dollars en 2016).

8. Immobilisations (suite)

b) Immobilisations incorporelles

	Logiciels	Logiciels en cours de développement	Contrats de services et relations clients	Total
Coût				
Solde au 31 décembre 2015	684 \$	21 \$	30 \$	735 \$
Entrées	2	48	–	50
Mises hors service	–	–	(5)	(5)
Transferts	48	(48)	–	–
Solde au 31 décembre 2016	734 \$	21 \$	25 \$	780 \$
Entrées	4	42	–	46
Mises hors service	(1)	(2)	(2)	(5)
Transferts	30	(30)	–	–
Solde au 31 décembre 2017	767 \$	31 \$	23 \$	821 \$
Cumul des amortissements				
Solde au 31 décembre 2015	601 \$	– \$	27 \$	628 \$
Amortissement	39	–	1	40
Mises hors service	–	–	(5)	(5)
Solde au 31 décembre 2016	640 \$	– \$	23 \$	663 \$
Amortissement	41	–	1	42
Mises hors service	(1)	–	(2)	(3)
Solde au 31 décembre 2017	680 \$	– \$	22 \$	702 \$
Valeurs comptables				
31 décembre 2016	94 \$	21 \$	2 \$	117 \$
31 décembre 2017	87 \$	31 \$	1 \$	119 \$

9. Avantages du personnel

Les avantages du personnel qui sont comptabilisés en résultat net se composent des éléments suivants :

Exercices clos les 31 décembre	2017	2016
Avantages du personnel actif et autres avantages	607 \$	573 \$
Charge au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme [note 10 e)]	849	841
Avantages du personnel	1 456 \$	1 414 \$

10. Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme

a) Description des régimes d'avantages

Le Groupe d'entreprises compte divers régimes, capitalisés et non capitalisés, qui procurent à la majorité de ses employés des prestations définies de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme. Il offre également des prestations de retraite aux employés admissibles dans le cadre de régimes à cotisations définies. Certains nouveaux employés doivent adhérer aux régimes à cotisations définies et ne sont pas admissibles à participer aux régimes de retraite à prestations définies. Les régimes de retraite sont capitalisés par des cotisations versées à des fiducies externes. Les régimes des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme ne sont pas capitalisés. Dans le cas des régimes non capitalisés, les prestations sont versées directement par l'employeur. Dans le cas des régimes capitalisés, qui sont parrainés individuellement par chacune des entités juridiques du Groupe d'entreprises, les fonds sont transférés à des fiducies externes qui versent directement les prestations.

10. Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (suite)

Les prestations prévues aux termes des plus importants régimes de retraite à prestations définies de la Société sont calculées en fonction de la période de service et des gains ouvrant droit à pension ainsi que de l'âge de départ à la retraite ou, pour certains employés, elles sont fondées sur les taux négociés. Ces régimes prévoient des prestations de retraite, des prestations de survivant ou un remboursement au moment de la cessation d'emploi ou du décès. Les prestations de retraite sont garanties par les régimes de retraite agréés et les conventions de retraite lorsqu'elles excèdent la limite prévue par la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les prestations de retraite versées aux termes de régimes de salariés sont indexées annuellement.

Les cotisations de l'employeur et, s'il y a lieu, celles des employés sont versées aux fiducies externes conformément aux dispositions des régimes. Par ailleurs, les cotisations aux régimes à prestations définies sont établies par des évaluations actuarielles, conformément aux exigences des organismes de réglementation, pour garantir que les actifs des fiducies externes seront suffisants pour que celles-ci puissent verser les prestations de retraite au moment où les employés prendront leur retraite. Chaque entité du Groupe d'entreprises a mis en place une structure de gouvernance des régimes de retraite, qui est surveillée par le Conseil d'administration. La structure de gouvernance comporte des comités qui fournissent des avis spécialisés et aident la direction dans des secteurs tels que les placements, l'administration et la rémunération. Les comités se composent d'employés et de retraités élus ou nommés.

Les plus importants régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, autres que les régimes de retraite, comprennent des régimes non capitalisés de soins de santé, ainsi que des régimes de soins dentaires et d'assurance-vie. La partie du coût des prestations prise en charge par l'employeur et celle prise en charge par les retraités, le cas échéant, sont établies conformément aux règles de chaque régime ainsi qu'aux clauses des conventions collectives.

Les régimes des autres avantages à long terme comprennent principalement les crédits complémentaires offerts aux employés admissibles qui sont en congé d'invalidité de courte durée ou pour accident du travail, les indemnités pour accidents du travail, les soins de santé, les soins dentaires et l'assurance-vie des employés qui bénéficient de prestations d'invalidité de longue durée. Les employés admissibles peuvent convertir leurs soldes inutilisés aux termes de l'ancien régime de congés de maladie en crédits complémentaires afin de majorer leur traitement lorsqu'ils sont en congé d'invalidité de courte durée ou pour accident du travail. Les coûts liés aux autres avantages à long terme pris en charge par l'employeur et les coûts pris en charge par les employés, le cas échéant, sont établis conformément aux règles de chaque régime, aux clauses des conventions collectives et aux lois provinciales sur l'indemnisation des accidents du travail applicables.

Comme la Société est assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*, elle n'est pas obligatoirement soumise aux lois provinciales sur l'indemnisation des travailleurs. La Société est un employeur autoassuré qui est responsable de l'indemnisation des accidentés du travail depuis sa constitution en société. L'obligation non capitalisée de la Société au titre des indemnités pour accidents du travail est calculée en fonction des prestations d'invalidité et de survivant attribuées et des prestations futures qui pourraient être accordées pour des accidents survenus jusqu'à la date de l'évaluation. Les indemnités pour accidents du travail sont versées conformément aux lois provinciales applicables. Dans les trois territoires, les droits à prestations sont déterminés selon les lois de l'Alberta.

b) Risques associés aux régimes à prestations définies

Risque de capitalisation

L'un des principaux risques auxquels sont exposés les répondeurs de régimes est le risque de capitalisation, à savoir le risque que les taux de croissance des actifs détenus sous forme de placements et les taux de cotisation des régimes de retraite ne soient pas suffisants pour couvrir les obligations de capitalisation des régimes de retraite, ce qui pourrait donner lieu à des passifs non capitalisés. En cas de déficit de capitalisation, les organismes de réglementation exigent que des cotisations spéciales soient versées sur des périodes futures déterminées. En février 2014, la Société a reçu l'autorisation de se prévaloir d'un allègement de ces cotisations spéciales de 2014 à 2017. Des précisions à ce sujet et sur les risques associés à l'allègement des cotisations spéciales sont fournies à la note 10 i).

Les principaux facteurs qui contribuent au risque de capitalisation sont la diminution des taux d'actualisation aux fins de l'évaluation de la solvabilité, une sous-performance des placements par rapport aux rendements attendus et divers facteurs qui n'ont rien d'économique, comme l'évolution du profil démographique des participants aux régimes. Des changements démographiques, comme l'accroissement de l'espérance de vie des participants, entraînent également une hausse des obligations en matière de capitalisation, ce qui aggrave le risque de capitalisation auquel sont exposés les répondeurs des régimes.

10. Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (suite)

Le Groupe d'entreprises gère le risque de capitalisation en surveillant et en révisant le ratio de capitalisation de façon continue et en s'assurant que les décisions en matière de placement sont prises conformément aux politiques et procédures propres à chaque régime ainsi qu'aux lois applicables. Les politiques et procédures de placement sont conçues de manière à permettre aux régimes de retraite d'obtenir un taux de rendement à long terme suffisant pour atteindre leurs objectifs de capitalisation et répondre à la croissance continue de leurs obligations en matière de capitalisation. L'Énoncé des politiques et des procédures de placement dans le cadre du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (EPPP), qui décrit le mode de placement des actifs des régimes de retraite, est examiné au moins annuellement pour les régimes d'importance. Selon l'EPPP actuel, on estime qu'il n'est pas toujours souhaitable que le portefeuille de placements corresponde exactement à la répartition cible à long terme et, par conséquent, des seuils maximaux et minimaux ont été établis pour les catégories d'actifs. Pour les régimes d'importance, des études actif-passif sont réalisées périodiquement afin de garantir que leurs stratégies de placement demeurent appropriées dans des contextes économiques difficiles. Les stratégies de placement combinent en outre une approche axée sur le rendement et l'appariement actif-passif. La part des actifs des régimes placés selon la stratégie d'appariement actif-passif présente des caractéristiques qui permettent de compenser une partie de la variation des exigences en matière de capitalisation des régimes de retraite.

Autres risques

Divers risques financiers pèsent sur les actifs des régimes du fait des activités de placement qui sont menées. Il s'agit notamment du risque de crédit, du risque de marché (risque de taux d'intérêt, risque de change et risque marchandises) et du risque de liquidité associé aux instruments financiers. De plus, les obligations au titre des prestations définies présentent une incertitude de mesure en raison des principales hypothèses actuarielles utilisées [note 10 g)]. L'incidence de ces facteurs sur la réévaluation des actifs au titre des prestations des régimes de retraite et des obligations au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme peut être importante et imprévisible [note 10 h)].

c) Passif net au titre des prestations définies

Le tableau qui suit présente un rapprochement du passif net au titre des prestations définies des régimes à prestations définies, notamment de la valeur actualisée des obligations au titre des régimes à prestations définies et de la juste valeur des actifs des régimes.

Aux 31 décembre	2017		2016	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
Valeur actualisée des obligations au titre des prestations				
Solde à l'ouverture de l'exercice	26 500 \$	3 612 \$	25 848 \$	3 640 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	498	104	489	106
Coût financier	1 052	146	1 052	151
Cotisations des employés	235	–	230	–
Prestations versées	(1 036)	(156)	(989)	(157)
(Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)]	1 541	212	(130)	(97)
(Profit) perte résultant de modifications de régimes	–	1	–	(31)
Solde à la clôture de l'exercice	28 790 \$	3 919 \$	26 500 \$	3 612 \$
Juste valeur des actifs des régimes				
Solde à l'ouverture de l'exercice	24 459 \$	– \$	23 185 \$	– \$
Produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	969	–	942	–
Rendement des actifs des régimes, à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	1 475	–	755	–
Cotisations régulières de l'employeur	319	–	297	–
Cotisations spéciales de l'employeur	58	–	52	–
Cotisations des employés	235	–	230	–
Autres frais administratifs	(14)	–	(13)	–
Prestations versées	(1 036)	–	(989)	–
Solde à la clôture de l'exercice	26 465 \$	– \$	24 459 \$	– \$
Passif net au titre des prestations définies	2 325 \$	3 919 \$	2 041 \$	3 612 \$

10. Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (suite)

Des réévaluations afin de tenir compte de l'effet du plafonnement de l'actif ont été faites pour chacun des régimes. Il n'y a pas eu lieu de réduire les actifs au titre des prestations définies, ni d'augmenter les passifs au titre des prestations définies aux 31 décembre 2017 et 2016 par suite de ces réévaluations.

Le tableau qui suit présente un rapprochement du passif net au titre des prestations définies.

Aux 31 décembre	2017				2016			
	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages		Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages	
Passif net au titre des prestations définies à l'ouverture de l'exercice	2 041	\$	3 612	\$	2 663	\$	3 640	\$
Réévaluations des régimes à prestations définies [note 10 e)]	66		204		(885)		(108)	
Prestations versées directement aux bénéficiaires	–		(156)		–		(157)	
Cotisations régulières de l'employeur	(319)		–		(297)		–	
Cotisations spéciales de l'employeur	(58)		–		(52)		–	
Charge au titre des prestations définies [note 10 e)]	595		259		612		237	
Passif net au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	2 325	\$	3 919	\$	2 041	\$	3 612	\$

Le passif net au titre des prestations définies comptabilisé et présenté à l'état consolidé de la situation financière se présente comme suit :

Aux 31 décembre	2017		2016	
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	116	\$	135	\$
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite			2 441	\$
Passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme			3 919	
Total des passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme			6 360	\$
Partie courante des passifs au titre des autres avantages à long terme			63	\$
Partie non courante des passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme			6 297	\$

d) Évaluation de la juste valeur des actifs des régimes

L'évaluation de la juste valeur des actifs des régimes par catégorie d'actifs et niveau de la hiérarchie des justes valeurs décrite à la note 19 pour le Groupe d'entreprises se présente comme suit :

Au 31 décembre 2017	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
Trésorerie et titres à court terme	237	1 %	253	1 %	–	– %	490	2 %
Titres à revenu fixe	5	– %	9 710	37 %	–	– %	9 715	37 %
Titres de capitaux propres	11 528	44 %	116	– %	5	– %	11 649	44 %
Biens immobiliers	–	– %	–	– %	2 512	10 %	2 512	10 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	847	3 %	847	3 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	812	3 %	812	3 %
Dérivés	–	– %	39	– %	–	– %	39	– %
Autres	–	– %	–	– %	203	1 %	203	1 %
Total des actifs de placement	11 770	45 %	10 118	38 %	4 379	17 %	26 267	100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							198	\$
Juste valeur des actifs des régimes							26 465	\$

10. Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (suite)

Au 31 décembre 2016

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
Trésorerie et titres à court terme	300	\$ 1 %	132	\$ 1 %	–	\$ – %	432	\$ 2 %
Titres à revenu fixe	28	– %	8 682	36 %	–	– %	8 710	36 %
Titres de capitaux propres	11 697	48 %	94	– %	5	– %	11 796	48 %
Biens immobiliers	–	– %	–	– %	2 088	9 %	2 088	9 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	651	3 %	651	3 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	514	2 %	514	2 %
Dérivés	–	– %	(11)	– %	–	– %	(11)	– %
Autres	–	– %	–	– %	72	– %	72	– %
Total des actifs de placement	12 025	\$ 49 %	8 897	\$ 37 %	3 330	\$ 14 %	24 252	\$ 100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							207	\$
Juste valeur des actifs des régimes							24 459	\$

Le total des actifs des régimes comprend des instruments du marché monétaire et des obligations émises par le gouvernement du Canada, des organismes publics et d'autres sociétés d'État totalisant 3 422 millions de dollars (2 688 millions de dollars en 2016) et des impôts remboursables de 166 millions de dollars (162 millions de dollars en 2016) détenus par l'Agence du revenu du Canada. La juste valeur des actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs, y compris les impôts remboursables, correspond approximativement à la valeur comptable.

Les régimes de retraite du Groupe d'entreprises ne détiennent aucun instrument financier ni aucun autre actif du Groupe d'entreprises.

e) Coût des régimes à prestations définies et des régimes à cotisations définies

Les composantes du coût des régimes à prestations définies et des régimes à cotisations définies comptabilisées à l'état consolidé du résultat global se présentent comme suit :

Exercices clos les 31 décembre	2017			2016		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	498	\$ 104	\$ 602	489	\$ 106	\$ 595
Coût financier	1 052	146	1 198	1 052	151	1 203
Produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	(969)	–	(969)	(942)	–	(942)
Pertes actuarielles [note 10 f)] ¹	–	8	8	–	11	11
Autres frais administratifs	14	–	14	13	–	13
(Profit) perte résultant de modifications de régimes	–	1	1	–	(31)	(31)
Charge au titre des prestations définies [note 10 c)]	595	259	854	612	237	849
Charge au titre des cotisations définies	14	–	14	12	–	12
Charge totale	609	259	868	624	237	861
Rendement des titres réservés [note 6 b)]	–	(19)	(19)	–	(20)	(20)
Composante incluse dans la charge au titre des avantages du personnel (note 9)	609	\$ 240	\$ 849	624	\$ 217	\$ 841
(Profits) pertes de réévaluation						
Rendement des actifs des régimes, à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	(1 475)	\$ –	(1 475)	(755)	\$ –	(755)
(Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)]	1 541	204	1 745	(130)	(108)	(238)
Composante incluse dans les autres éléments du résultat global [note 10 c)]	66	\$ 204	\$ 270	(885)	(108)	(993)

1. Les réévaluations des régimes des autres avantages à long terme sont comptabilisées en résultat net pour l'exercice au cours duquel elles se produisent.

10. Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (suite)

En novembre 2017, la Société et les employés représentés par l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) ont ratifié une nouvelle convention collective de trois ans qui prendra effet le 1^{er} avril 2018. Des modifications découlant des nouvelles modalités ont été apportées aux dispositions du régime de soins de santé postérieur à l'emploi. La perte de 1 million de dollars résultant des modifications au régime a été comptabilisée dans le résultat net de 2017.

f) (Gains actuariels) pertes actuarielles

Les composantes des (gains actuariels) pertes actuarielles comptabilisées à l'état consolidé du résultat global se présentent comme suit :

Exercices clos les 31 décembre	2017					2016
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des autres avantages à long terme						
Pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses démographiques	– \$	4 \$	4 \$	– \$	7 \$	7 \$
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses financières	–	2	2	–	(11)	(11)
Pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	–	2	2	–	15	15
Pertes actuarielles comptabilisées en résultat net [note 10 e)]	– \$	8 \$	8 \$	– \$	11 \$	11 \$
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations définies						
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses démographiques	(2) \$	1 \$	(1) \$	521 \$	(2) \$	519 \$
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses financières	1 663	204	1 867	(510)	(108)	(618)
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	(120)	(1)	(121)	(141)	2	(139)
(Gains actuariels) pertes actuarielles comptabilisés dans les autres éléments du résultat global [note 10 e)]	1 541 \$	204 \$	1 745 \$	(130) \$	(108) \$	(238) \$
Total des (gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 c)]	1 541 \$	212 \$	1 753 \$	(130) \$	(97) \$	(227) \$

10. Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (suite)

g) Principales hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles moyennes pondérées retenues dans l'évaluation des régimes à prestations définies importants du Groupe d'entreprises sont les suivantes :

Aux 31 décembre	2017		2016	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
Valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies				
Taux d'actualisation	3,6 %	3,6 %	4,0 %	4,1 %
Indice des prix à la consommation	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Charge au titre des prestations définies				
Taux d'actualisation	4,0 %	4,1 %	4,1 %	4,2 %
Indice des prix à la consommation	2,0 %	2,0 %	2,25 %	2,25 %
Taux d'évolution des coûts des soins de santé ¹	s. o.	5,2 %	s. o.	5,3 %

1. Le taux d'évolution des coûts des soins de santé retenu en 2017 est de 5,2 %, diminuant progressivement pour atteindre 4,5 % en 2029. Le taux d'évolution des coûts des soins de santé retenu en 2016 était de 5,3 %, diminuant progressivement pour atteindre 4,5 % en 2029.

Les espérances de vie moyennes retenues dans l'évaluation des obligations au titre des prestations définies des régimes d'importance sont les suivantes :

Aux 31 décembre	2017	2016
Espérance de vie ¹ à 60 ans aux 31 décembre 2017 et 2016 (en années)		
Hommes	28	27
Femmes	30	29
Espérance de vie ¹ à 60 ans aux 31 décembre 2037 et 2036 (en années)		
Hommes	29	29
Femmes	30	30

1. Les espérances de vie moyennes ont été établies en fonction du *Rapport final sur la mortalité des retraités canadiens* publié par l'Institut canadien des actuaires, plus particulièrement des tables de mortalité CPM 2014 pour le secteur public utilisant l'échelle d'amélioration CPM B. L'historique des régimes de retraite de Postes Canada a fait l'objet d'un examen en 2016, et les résultats de ce dernier confirment que les tables non ajustées sont celles qui concordent le mieux avec l'expérience passée.

h) Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité des principales hypothèses actuarielles utilisées pour calculer les obligations au titre des prestations définies du Groupe d'entreprises se présente comme suit :

Au 31 décembre 2017

	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Sensibilité aux taux d'actualisation			
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(2 253) \$	(309) \$	(2 562) \$
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	2 462 \$	351 \$	2 813 \$
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)			
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	949 \$	42 \$	991 \$
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(920) \$	(40) \$	(960) \$
Sensibilité aux tables de mortalité			
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(590) \$	(83) \$	(673) \$
Diminution de 10 % des tables de mortalité	603 \$	97 \$	700 \$
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé			
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s. o.	560 \$	560 \$
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s. o.	(429) \$	(429) \$

10. Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (suite)

Au 31 décembre 2016

	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Sensibilité aux taux d'actualisation			
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(2 033) \$	(276) \$	(2 309) \$
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	2 217 \$	313 \$	2 530 \$
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)			
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	871 \$	38 \$	909 \$
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(845) \$	(36) \$	(881) \$
Sensibilité aux tables de mortalité			
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(504) \$	(69) \$	(573) \$
Diminution de 10 % des tables de mortalité	514 \$	80 \$	594 \$
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé			
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s. o.	469 \$	469 \$
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s. o.	(363) \$	(363) \$

L'analyse de sensibilité qui précède est hypothétique et doit être utilisée avec circonspection. Les fluctuations des montants en fonction des variations indiquées ne peuvent généralement pas faire l'objet d'une extrapolation étant donné que le rapport entre la variation de l'hypothèse et celle du montant n'est peut-être pas linéaire. Les sensibilités ont été calculées indépendamment des variations des autres hypothèses clés. Les variations d'un facteur peuvent entraîner la variation d'autres facteurs, ce qui pourrait amplifier ou réduire certaines sensibilités. Les méthodes qui ont servi à l'établissement de cette analyse de sensibilité sont conformes à celles qui avaient été retenues pour calculer les obligations au titre des prestations des régimes de retraite et des autres régimes d'avantages en 2016.

La sensibilité aux tables de mortalité démontre l'incidence d'une augmentation ou d'une diminution de la probabilité de décès dans un intervalle d'un an pour ce qui est des participants aux régimes de divers âges.

Les durées moyennes pondérées des obligations au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme du Groupe d'entreprises varient, respectivement, de 15 à 23 années, de 14 à 18 années et de 5 à 8 années.

i) Total des paiements versés en espèces et allègement de la capitalisation

Le total des paiements versés en espèces au titre des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme pour le Groupe d'entreprises se présente comme suit :

Exercices clos les 31 décembre	2017	2016
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des régimes des autres avantages	156 \$	157 \$
Cotisations régulières de l'employeur aux régimes de retraite	319	297
Cotisations spéciales de l'employeur aux régimes de retraite	58	52
Paiements versés en espèces au titre des régimes à prestations définies	533	506
Cotisations aux régimes à cotisations définies	14	12
Total des paiements versés en espèces	547 \$	518 \$

En février 2014, le gouvernement du Canada a pris le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*. En vertu de ce règlement, la Société a été exemptée de l'obligation de verser des cotisations spéciales au Régime de pension agréé de 2014 à 2017. La Société redeviendra assujettie, en 2018, à la réglementation de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*.

Des modifications réglementaires visant à alléger le fardeau que représentent, pour les régimes de retraite à prestations définies sous réglementation fédérale, les paiements d'amortissement des déficits de solvabilité sont entrées en vigueur le 23 juin 2017. Ainsi, le *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension* a été modifié de sorte que la limite de réduction des paiements de solvabilité des régimes de retraite des sociétés d'État ne corresponde plus à 15 % de leurs actifs, mais bien à 15 % de leurs passifs de solvabilité. Aux termes de la réglementation modifiée, le montant total de l'allègement est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Au-delà de cette limite, Postes Canada, à titre de répondante du Régime, serait tenue d'effectuer des paiements spéciaux pour éliminer tout manque à gagner des actifs sur les passifs, selon les évaluations actuarielles, sur une période de cinq ans en présomption de solvabilité. Postes Canada a fait part de son intention d'obtenir, pour 2018, un allègement à l'égard de ces cotisations spéciales au ministre des Finances et à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, qui ne s'y sont pas opposés. Postes Canada ne sera pas tenue d'effectuer de paiements spéciaux en 2018.

10. Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (suite)

Tel qu'il est stipulé dans la réglementation de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* et dans le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*, des cotisations spéciales d'un montant considérable auraient été exigibles en 2017 et en 2018 s'il n'y avait pas eu cet allègement.

j) Cotisations futures prévues

En 2018, le montant total estimatif des cotisations du Groupe d'entreprises aux régimes de retraite à prestations définies s'élèvera, selon les estimations, à 374 millions de dollars, ce qui comprend les cotisations régulières au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, qui avoisineront les 258 millions de dollars.

11. Impôt sur le résultat

La Société est une société d'État désignée aux fins de l'impôt sur les bénéfices. Elle est donc, de ce fait, assujettie à l'impôt sur le résultat du palier fédéral en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les filiales de la Société sont assujetties à l'impôt sur le résultat des paliers fédéral et provinciaux.

Les sources des différences temporaires générant des actifs (passifs) d'impôt différé nets qui ont une incidence sur le résultat net et les autres éléments du résultat global (AERG) s'établissent comme suit :

	31 décembre 2016	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 décembre 2017
Actifs (passifs) d'impôt différé nets				
Immobilisations	(63) \$	– \$	– \$	(63) \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	40	31	–	71
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 393	217	(67)	1 543
Autres	12	(6)	4	10
Actifs d'impôt différé nets	1 382 \$	242 \$	(63) \$	1 561 \$

	31 décembre 2015	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 décembre 2016
Actifs (passifs) d'impôt différé nets				
Immobilisations	(58) \$	(5) \$	– \$	(63) \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	37	3	–	40
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 549	92	(248)	1 393
Autres	10	1	1	12
Actifs d'impôt différé nets	1 538 \$	91 \$	(247) \$	1 382 \$

L'impôt différé est présenté à l'état consolidé de la situation financière comme suit :

Aux 31 décembre	2017	2016
Actifs d'impôt différé	1 562 \$	1 384 \$
Passifs d'impôt différé, inclus dans les autres passifs non courants	1	2
	1 561 \$	1 382 \$

Aucun passif d'impôt différé n'a été comptabilisé pour les différences temporaires liées à des participations dans les filiales, car la Société est capable de contrôler la date à laquelle les différences temporaires se résorberont et il est probable que celles-ci ne se résorberont pas dans un avenir prévisible. Le montant total de ces différences temporaires au 31 décembre 2017 se chiffre à 351 millions de dollars (262 millions de dollars en 2016).

11. Impôt sur le résultat (suite)

Les principales composantes de la charge d'impôt sur le résultat s'établissent comme suit :

Exercices clos les 31 décembre	2017	2016
Charge d'impôt exigible afférent aux éléments suivants :		
Charge d'impôt exigible	171 \$	128 \$
Ajustements sur exercices antérieurs	(1)	(4)
	170	124
Charge (produit) d'impôt différé afférent aux éléments suivants :		
Naissance et résorption des différences temporaires	(115)	(95)
Ajustements sur exercices antérieurs	-	4
	(115)	(91)
Charge d'impôt sur le résultat	55 \$	33 \$

La charge d'impôt sur le résultat diffère du montant qui aurait été établi en appliquant le taux d'impôt fédéral prévu par la loi pour la Société de 25 % (25 % en 2016) au résultat avant impôt. Les raisons qui expliquent cette différence sont les suivantes :

Exercices clos les 31 décembre	2017	2016
Résultat avant impôt	199 \$	114 \$
Impôt fédéral au taux prévu par la loi pour la Société	50	29
Impôt provincial des filiales moins l'abattement d'impôt fédéral	2	1
Autre	3	3
Charge d'impôt sur le résultat	55 \$	33 \$

Le taux d'impôt fédéral prévu par la loi, soit le taux d'impôt fédéral à long terme prévu par la loi applicable, est resté à 25 % en 2017 (25 % en 2016).

12. Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition a été réparti, lors de la comptabilisation initiale, entre deux unités génératrices de trésorerie qui correspondent au secteur Purolator et au secteur Logistique. La valeur comptable de l'écart d'acquisition pour ces secteurs s'établit comme suit :

Aux 31 décembre	2017		2016
	Secteur Purolator	Secteur Logistique	Total
Solde à l'ouverture et à la clôture de l'exercice	121 \$	9 \$	130 \$

Test de dépréciation de l'écart d'acquisition

L'écart d'acquisition est soumis à un test de dépréciation une fois l'an, à la clôture du troisième trimestre pour le secteur Purolator et le secteur Logistique. La valeur recouvrable de chaque secteur est estimée en fonction de la valeur d'utilité, et il a été déterminé qu'elle était supérieure à la valeur comptable. Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée à ce titre pour l'exercice considéré, ni pour l'exercice précédent.

Le calcul de la valeur d'utilité pour le secteur Purolator, qui est le seul à avoir un solde significatif, repose sur les hypothèses suivantes :

- Les flux de trésorerie futurs ont été actualisés pour déterminer la valeur d'utilité. Les flux de trésorerie étaient fondés sur le plan quinquennal de Purolator, qui concorde avec l'expérience passée et la manière dont Purolator est gérée. Les flux de trésorerie ont été établis par extrapolation en leur appliquant un taux de croissance à perpétuité de 2,5 % (2,5 % en 2016), qui tient compte à la fois des taux de croissance et d'inflation et qui constitue un taux acceptable compte tenu de l'information disponible et des normes en vigueur dans l'industrie au moment du test de dépréciation.
- Un taux d'actualisation avant impôt de 18 % (15 % en 2016) a été appliqué pour calculer la valeur recouvrable de Purolator, qui est fondée sur le coût moyen pondéré du capital de Purolator.

13. Fournisseurs et autres créditeurs

Aux 31 décembre	2017	2016
Comptes fournisseurs	158 \$	117 \$
Charges à payer et autres créditeurs	263	264
Administrations postales étrangères	68	78
Mandats-poste en circulation	20	20
Impôt à payer	74	69
Total	583 \$	548 \$

Des informations sur les risques de marché et de liquidité relatifs aux fournisseurs et autres créditeurs sont présentées à la note 19.

14. Provisions

Le tableau ci-après présente les variations des provisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

	Litiges	Autres provisions	Total
Solde au 31 décembre 2016	48 \$	23 \$	71 \$
Provisions supplémentaires constituées	20	19	39
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(7)	(19)	(26)
Réduction au titre de la réévaluation des provisions	(4)	(1)	(5)
Solde au 31 décembre 2017	57 \$	22 \$	79 \$
Provisions courantes	57 \$	20 \$	77 \$
Provisions non courantes, incluses dans les autres passifs non courants	- \$	2 \$	2 \$

Litiges

La provision pour litiges représente la meilleure estimation de la direction des sorties de trésorerie probables liées aux litiges et à d'autres réclamations dont les tribunaux n'ont pas été saisis. L'échéancier des sorties de trésorerie relatives à ces litiges est incertain, car il est souvent subordonné au dénouement futur d'événements donnés, notamment, mais pas exclusivement, à la durée des procédures judiciaires.

Autres provisions

Les soldes des autres provisions aux 31 décembre 2017 et 2016 englobent un certain nombre d'éléments, tels que les obligations à l'expiration de contrats de location, la charge d'impôt et d'autres provisions de la Société. Une provision au titre des indemnités de cessation d'emploi fait également partie de cette catégorie. Elle représente la meilleure estimation de la direction des sorties de trésorerie probables nécessaires pour le paiement des indemnités de cessation d'emploi. À l'exception des obligations à l'expiration de contrats de location, l'échéancier des sorties de trésorerie liées à ces éléments est à court terme. Les sorties de trésorerie liées aux obligations à l'expiration de contrats de location devraient se produire au cours des 10 prochaines années.

Des informations sur les passifs éventuels pour lesquels aucune provision n'a été comptabilisée, faute d'informations suffisantes pour établir une estimation raisonnable du montant de ces obligations, ou pour lesquels les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations sont possibles plutôt que probables sont fournies à la note 16.

15. Questions liées à la main-d'œuvre

La Société est impliquée dans un certain nombre de litiges portant sur l'équité salariale et des sujets connexes qu'ont intentés divers groupes syndicaux de Postes Canada. Les questions suivantes ont évolué au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

- a) La mise en œuvre du protocole d'entente conclu en 2013 entre l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et la Société relativement à la décision du Tribunal canadien des droits de la personne (le Tribunal) portant sur la plainte d'équité salariale de l'AFPC se poursuit. La Société a avisé l'AFPC que les anciens employés qui n'ont pu être joints par courrier ou autrement ont cinq ans pour réclamer les sommes auxquelles ils ont droit en vertu du protocole d'entente. La période de cinq ans a commencé le 28 juillet 2016.

15. Questions liées à la main-d'œuvre (suite)

- b)** En 2012, la Société a été avisée par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) que l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) avait demandé la réactivation de sa plainte sur l'équité salariale déposée initialement en 1982. Le rapport de l'enquêteur de la CCDP, publié en 2014, concluait que les différends en matière d'équité salariale de la période allant de 1992 à 1997 demeuraient sans réponses. La CCDP a ensuite renvoyé ce dossier au Tribunal sans autre forme d'enquête. Bien que la Société ait tenté d'obtenir le rejet de la plainte faute de preuves, la Cour fédérale et le Tribunal ont statué que l'examen du bien-fondé de l'affaire devait suivre son cours. En 2017, l'ACMPA a remis en question la période visée par la plainte, conjecturant qu'elle devrait aller de 1992 à ce jour plutôt que de 1992 à 1997. Les parties ont comparu en juin 2017 afin de présenter au Tribunal leurs observations sur la période visée par la plainte. Tant la Société que la CCDP ont plaidé en faveur du fait que la période soit limitée aux années allant de 1992 à 1997. Dans sa décision rendue en janvier 2018, le Tribunal confirme que la portée de la plainte se limite à la période allant de septembre 1992 à mars 1997 et que le renvoi au Tribunal ne porte pas sur la responsabilité continue.
- c)** En septembre 2016, Postes Canada et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) ont signé un protocole d'entente en vertu duquel les parties ont convenu de mener une étude conjointe sur l'équité salariale, afin de déterminer s'il existe un écart salarial fondé sur le sexe au sein des groupes professionnels à prédominance féminine des factrices et facteurs ruraux et suburbains. L'étude a été coordonnée par un comité regroupant des représentants de Postes Canada et du STTP. En octobre 2017, le comité a reçu deux rapports sur la possible iniquité salariale en vertu de la *Loi sur les droits de la personne* du Canada. Les pourparlers en vue d'aplanir les divergences entre les rapports et de convenir du montant de l'écart salarial ainsi que des mesures correctives à prendre n'ont pas abouti à une entente entre les parties. L'arbitrage exécutoire a commencé en février 2018. Tout ajustement lié à l'écart salarial sera fait rétroactivement au 1^{er} janvier 2016.

Pour le moment, il est impossible pour la Société de prévoir l'issue des divers litiges portant sur l'équité salariale et des sujets connexes. S'il y a lieu, la Société a comptabilisé une provision au titre des salaires et avantages à payer et provisions connexes, celle-ci constituant la meilleure estimation de la direction des passifs qui devront être engagés. Il se peut que la Société procède au besoin à l'ajustement de la provision comptabilisée dans le résultat net pour les périodes subséquentes. Ces questions continueront d'évoluer; cependant, d'autres renseignements détaillés ne seront pas présentés, puisqu'ils pourraient être préjudiciables à la Société.

16. Passifs éventuels

- a)** En novembre 2014, le STTP et d'autres organisations ont présenté à la Cour fédérale une demande de révision judiciaire de la décision de Postes Canada concernant la conversion du service de livraison du courrier à la porte vers des boîtes postales communautaires. Certaines communautés urbaines de Montréal se sont vu accorder le statut d'intervenant dans ce dossier. L'affaire a été mise en suspens en attendant les résultats de l'examen de Postes Canada par le gouvernement. En janvier 2018, le gouvernement a annoncé qu'il mettait fin au programme de Postes Canada visant à convertir la livraison à domicile aux boîtes postales communautaires. Il est impossible pour le moment de déterminer les répercussions de cette annonce sur l'issue de cette contestation du STTP. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée à cet égard dans les états financiers consolidés.
- b)** En juin 2017, la Cour supérieure du Québec a autorisé l'exercice d'un recours collectif contre la Société. La poursuite allègue que la quote-part payée par certains travailleurs et retraités de la Société au Québec pour des médicaments d'ordonnance aux termes du régime d'assurance médicaments de Postes Canada depuis le 1^{er} juillet 2013 excéderait le plafond annuel fixé en vertu de la loi qui régit la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ). Il est impossible pour le moment de déterminer l'issue de ce recours collectif.
- c)** En 2017, la Cour d'appel fédérale a rétabli la directive initiale d'un agent de santé et de sécurité d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) obligeant Postes Canada à procéder annuellement à une inspection de santé et de sécurité de tous les points de remise visés à Burlington, en Ontario. Aucune compensation financière n'a été accordée. La Société a déposé auprès de la Cour suprême du Canada une requête en autorisation d'interjeter appel de la décision de la Cour d'appel fédérale et est en attente d'une décision.
- d)** Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises conclut des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, chaque société du Groupe d'entreprises offre des indemnités à chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants ainsi qu'à certains de ses employés, soit aux termes de règlements administratifs, soit aux termes d'ententes, afin de les dédommager pour les réclamations dont ils pourraient faire l'objet ou les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs ou de dirigeants du Groupe d'entreprises ou dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs, de dirigeants ou d'une autre fonction semblable au sein d'une autre entité à la demande du Groupe d'entreprises.

En général, ces ententes ne précisent pas les limites du Groupe d'entreprises en matière de responsabilité. Par conséquent, il n'est pas possible d'estimer les passifs éventuels futurs au titre de telles indemnités. Aucun montant n'a donc été comptabilisé à cet égard dans les états financiers consolidés.

16. Passifs éventuels (suite)

- e) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises est partie à différentes réclamations et divers litiges pour lesquels les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations qui en découleraient ne peuvent être estimées ou ne sont pas probables à l'heure actuelle. Lorsqu'une obligation est manifeste, la Société comptabilise des provisions au titre de litiges si une sortie de ressources est probable, et qu'il est possible d'en estimer le montant de manière raisonnable.
- f) Certains bâtiments de la Société contiennent des matériaux composés d'amiante que la Société serait obligée de retirer et de détruire de manière spéciale si elle entamait des projets de rénovation majeure ou de démolition partielle ou entière. Tant que ces projets ne seront pas amorcés, il n'y aura aucune obligation de retirer ou de détruire les matériaux contenant de l'amiante. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée à cet égard dans les états financiers consolidés.

De même, la juste valeur des obligations de démantèlement liées à la remise en état des sites après l'enlèvement permanent d'une boîte postale communautaire d'un lieu ne peut pas être raisonnablement estimée, car la Société ne connaît pas les dates de règlement des obligations. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée à cet égard dans les états financiers consolidés. La Société continuera d'évaluer sa capacité d'estimer les justes valeurs de ses obligations de démantèlement à chaque date de clôture.

17. Prêts et emprunts

Aux 31 décembre	2017		2016	
	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable
Obligations, série 1, échéant en juillet 2040, portant intérêt à 4,36 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet ^{1,2}	615 \$	498 \$	629 \$	498 \$
Obligations, série 2, échéant en juillet 2025, portant intérêt à 4,08 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet ^{1,2}	558	499	571	499
Obligations liées à des contrats de location-financement, échéant à diverses dates jusqu'en 2022, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant de 2,4 % à 4,1 % ³	41	41	62	62
Total des prêts et emprunts	1 214 \$	1 038 \$	1 262 \$	1 059 \$
Prêts et emprunts courants	13 \$	13 \$	22 \$	22 \$
Prêts et emprunts non courants	1 201 \$	1 025 \$	1 240 \$	1 037 \$

1. La Société a le droit de rembourser les obligations avant l'échéance en payant une prime par rapport à la juste valeur.

2. Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada.

3. Une filiale bénéficie d'un crédit-bail pour l'acquisition d'immobilisations, qui lui permet des emprunts pouvant atteindre 80 millions de dollars. Le ratio de la dette à long terme au résultat avant intérêt, impôt et amortissement prévu par une clause restrictive ne doit pas dépasser 2,5:1 chaque trimestre. La filiale respecte la clause restrictive.

Des informations complémentaires au sujet des exigences concernant le capital et la capacité d'emprunt imposées au Groupe d'entreprises en vertu de règles extérieures sont présentées aux notes 18 et 19 c).

La charge d'intérêts sur les prêts et emprunts s'établit à 44 millions de dollars (45 millions de dollars en 2016).

Les remboursements futurs du capital des prêts et emprunts, à l'exclusion des obligations liées à des contrats de location-financement, s'établissent comme suit :

Aux 31 décembre	2017	2016
Échéances		
2025	500 \$	500 \$
2040	500	500
	1 000 \$	1 000 \$

17. Prêts et emprunts (suite)

Les obligations liées à des contrats de location-financement au 31 décembre 2017 se présentent comme suit :

	Paiements minimaux	Charge d'intérêts non amortie	Valeur actualisée des paiements minimaux
Tout au plus un an	14 \$	1 \$	13 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	29	1	28
Plus de cinq ans	–	–	–
Obligations liées à des contrats de location-financement	43 \$	2 \$	41 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement courantes	14 \$	1 \$	13 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement non courantes	29 \$	1 \$	28 \$

Les obligations liées à des contrats de location-financement au 31 décembre 2016 se présentent comme suit :

	Paiements minimaux	Charge d'intérêts non amortie	Valeur actualisée des paiements minimaux
Tout au plus un an	24 \$	2 \$	22 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	40	2	38
Plus de cinq ans	2	–	2
Obligations liées à des contrats de location-financement	66 \$	4 \$	62 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement courantes	24 \$	2 \$	22 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement non courantes	42 \$	2 \$	40 \$

Variations des passifs issus des activités de financement :

	31 décembre 2016	Flux de trésorerie	Autres	31 décembre 2017
Prêts et emprunts	997 \$	– \$	– \$	997 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement	62	(22)	1	41
Total	1 059 \$	(22) \$	1 \$	1 038 \$

	31 décembre 2015	Flux de trésorerie	Autres	31 décembre 2016
Prêts et emprunts	1 051 \$	(55) \$	1 \$	997 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement	84	(22)	–	62
Total	1 135 \$	(77) \$	1 \$	1 059 \$

Des dividendes d'un montant de 1 million de dollars ont été versés aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle en 2017 (2 millions de dollars en 2016). Les intérêts sont comptabilisés dans les fournisseurs et autres crédettes. Les intérêts payés sont inclus dans les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation à l'état consolidé des flux de trésorerie.

18. Gestion du capital

La Société est assujettie à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (les *Lois*) et à toutes les directives données conformément aux *Lois*. Les *Lois* influent sur la façon dont la Société gère son capital, entre autres, en établissant les grands objectifs de la Société. Tout en offrant des services postaux de base et en poursuivant ses objectifs, la Société doit notamment mener ses activités de manière à assurer son autonomie financière. Elle doit aussi offrir des services selon des normes qui répondent aux besoins de la population canadienne.

Le capital de la Société se compose du total de ses prêts et emprunts, des autres passifs (non courants) et des capitaux du Canada. Cette définition qui est utilisée par la direction pourrait ne pas être comparable aux indicateurs présentés par d'autres sociétés postales ou organismes publics.

18. Gestion du capital (suite)

L'encours total des prêts et emprunts s'établit à 1 038 millions de dollars au 31 décembre 2017, contre 1 059 millions de dollars au 31 décembre 2016. Cette diminution de 21 millions de dollars en 2017 est attribuable à la réduction du montant des obligations liées à des contrats de location-financement. Le montant des autres passifs non courants a diminué de 1 million de dollars en 2017, principalement sous l'effet du recul des produits différés à long terme. La diminution des capitaux du Canada s'explique surtout par les réévaluations des régimes à prestations définies, qui sont constatées dans les autres éléments du résultat global et immédiatement incluses dans les résultats non distribués ou le déficit accumulé de la Société. Les capitaux du Canada étaient déficitaires de 386 millions de dollars au 31 décembre 2017 et de 331 millions de dollars au 31 décembre 2016.

En matière de gestion du capital, les objectifs de la Société sont les suivants :

- assurer des liquidités suffisantes pour pouvoir s'acquitter de ses obligations financières et soutenir la réalisation de ses plans d'exploitation et stratégiques;
- maintenir sa capacité financière et son accès à des facilités de crédit pour financer le développement futur de l'entreprise.

Ces objectifs et les stratégies connexes sont examinés et approuvés chaque année par le Conseil d'administration dans le cadre de l'étude du Plan d'entreprise annuel, qui est ensuite soumis à l'approbation du gouverneur en conseil. Bien qu'un plan d'entreprise provisoire ait été présenté à la ministre responsable de la Société canadienne des postes pour 2018 à 2022, celui-ci n'a pas été soumis à l'approbation du gouverneur en conseil étant donné l'examen de Postes Canada, dont les résultats ont été publiés en janvier 2018.

Les *Lois* régissent la déclaration, le montant et le paiement d'un dividende au gouvernement du Canada. Le dividende fait l'objet d'un examen annuel, car la Société est tenue de présenter une proposition de paiement de dividende chaque année dans son Plan d'entreprise. La Société a indiqué dans son Plan d'entreprise de 2017 à 2021 son intention de ne pas verser de dividende en 2017. Aucun dividende n'a été versé à l'actionnaire depuis 2008.

La capacité d'emprunt de la Société et les facilités de crédit auxquelles elle a accès sont décrites à la note 19 c) sur le risque de liquidité découlant d'instruments financiers. La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que la Société indique son intention d'emprunter dans son Plan d'entreprise annuel ou dans une modification du Plan, qui doivent tous deux être approuvés par le Conseil d'administration et le gouverneur en conseil. De plus, les conditions détaillées de chaque emprunt doivent être approuvées par le ministre des Finances.

Le montant d'emprunt autorisé de la Société auprès d'autres sources que l'État est approuvé en vertu de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*. La *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit le plafonnement des prêts consentis à la Société sur le Trésor du Canada ainsi que l'établissement d'une structure de capital composée de capital-actions qui autorise la Société à émettre des actions à ses employés et au gouvernement du Canada. Cette méthode de financement n'a pas été utilisée. Des informations complémentaires au sujet du montant global d'emprunt autorisé de la Société sont présentées à la note 19 c).

La Société n'est pas assujettie, en vertu de règles extérieures, à des exigences concernant le capital. Aux termes de divers accords d'emprunt, les filiales doivent respecter certaines clauses restrictives en matière de ratios de la dette à long terme au résultat avant intérêt, impôt et amortissement et de couverture des intérêts. Les filiales respectent toutes les clauses restrictives.

19. Instruments financiers et gestion des risques

Juste valeur des instruments financiers

Le tableau suivant présente les justes valeurs estimatives des instruments financiers conformément aux méthodes comptables du Groupe d'entreprises. Les justes valeurs sont déterminées et présentées selon la hiérarchie décrite ci-dessous qui reflète l'importance des données utilisées pour établir les estimations.

Au 31 décembre 2017	Niveau 1 ¹	Niveau 2 ²	Niveau 3 ³	Total
Actifs évalués à la juste valeur				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 100 \$	403 \$	– \$	1 503 \$
Titres négociables	– \$	821 \$	– \$	821 \$
Titres réservés	– \$	526 \$	– \$	526 \$
Actifs financiers détenus à des fins de gestion des risques	– \$	1 \$	– \$	1 \$
Passifs évalués au coût amorti				
Prêts et emprunts	– \$	1 214 \$	– \$	1 214 \$

1. Niveau 1 : La juste valeur est établie à partir de cours non ajustés sur des marchés actifs pour des instruments financiers identiques.

2. Niveau 2 : La juste valeur est établie au moyen de techniques d'évaluation qui utilisent des données d'entrée autres que les cours de marché inclus dans le niveau 1 qui sont observables directement ou indirectement et qui comprennent les données d'entrée ou des cours sur des marchés qui ne sont pas considérés comme actifs. Les actifs financiers et les passifs financiers sont évalués en actualisant les flux de trésorerie futurs, ce qui permet ainsi de maximiser l'utilisation des données d'entrée de marché directement ou indirectement observables, comme les taux d'intérêt assortis de modalités, de caractéristiques et de courbes de rendement similaires et de cours sur des marchés à terme établis à partir des taux d'intérêt et des écarts de crédit d'instruments identiques ou semblables.

3. Niveau 3 : La juste valeur est établie au moyen de techniques d'évaluation qui utilisent des données d'entrée de marché non observables reposant sur la meilleure estimation de la direction.

19. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

Au 31 décembre 2016	Niveau 1 ¹	Niveau 2 ²	Niveau 3 ³	Total
Actifs évalués à la juste valeur				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	713 \$	136 \$	– \$	849 \$
Titres négociables	– \$	1 038 \$	– \$	1 038 \$
Titres réservés	– \$	523 \$	– \$	523 \$
Passifs évalués au coût amorti				
Prêts et emprunts	– \$	1 262 \$	– \$	1 262 \$

1. Niveau 1 : La juste valeur est établie à partir de cours non ajustés sur des marchés actifs pour des instruments financiers identiques.

2. Niveau 2 : La juste valeur est établie au moyen de techniques d'évaluation qui utilisent des données d'entrée autres que les cours de marché inclus dans le niveau 1 qui sont observables directement ou indirectement et qui comprennent les données d'entrée ou des cours sur des marchés qui ne sont pas considérés comme actifs. Les actifs financiers et les passifs financiers sont évalués en actualisant les flux de trésorerie futurs, ce qui permet ainsi de maximiser l'utilisation des données d'entrée de marché directement ou indirectement observables, comme les taux d'intérêt assortis de modalités, de caractéristiques et de courbes de rendement similaires et de cours sur des marchés à terme établis à partir des taux d'intérêt et des écarts de crédit d'instruments identiques ou semblables.

3. Niveau 3 : La juste valeur est établie au moyen de techniques d'évaluation qui utilisent des données d'entrée de marché non observables reposant sur la meilleure estimation de la direction.

Il n'y a eu aucun transfert entre les divers niveaux de la hiérarchie des justes valeurs au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Les justes valeurs des éléments suivants sont proches des valeurs comptables de ceux-ci en raison de leur règlement prévu à court terme : clients et autres débiteurs, fournisseurs et autres créiteurs, salaires et avantages à payer et provisions connexes.

Facteurs de risques financiers

Les instruments financiers du Groupe d'entreprises l'exposent à un éventail de risques financiers : le risque de marché (y compris le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque marchandises), le risque de crédit et le risque de liquidité. La fonction de trésorerie de la Société gère les risques qui découlent des activités d'investissement selon les politiques approuvées par le Conseil d'administration. Les placements sont détenus à des fins de liquidités ou à long terme de manière à procurer le taux de rendement le plus élevé possible conformément aux politiques de placement approuvées par le Conseil d'administration. Le Groupe d'entreprises possède divers autres instruments financiers, notamment les clients et autres débiteurs, les fournisseurs et autres créiteurs et les salaires à payer, lesquels découlent directement de ses activités. Le Groupe d'entreprises achète et vend des dérivés afin de gérer certains risques, conformément à sa politique de gestion des risques. Les dérivés ne sont jamais achetés à des fins de spéculation.

Les stratégies de gestion des risques sont susceptibles d'évoluer en fonction des conditions et des circonstances futures, y compris des effets et des conséquences de l'évolution de la conjoncture économique. Les stratégies futures pourraient ne pas protéger entièrement le Groupe d'entreprises des effets négatifs à court terme, dont les plus importants pourraient avoir une incidence sur les ressources en liquidités et en capitaux ainsi que l'exposition aux pertes de crédit.

a) Risque de marché

Le risque de marché est le risque de pertes que font courir les fluctuations de facteurs de marché externes comme les taux d'intérêt, les cours du change et le prix des marchandises.

a.1) Risque de taux d'intérêt • Les placements du Groupe d'entreprises comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont désignés à la juste valeur par le biais du résultat net ou comme étant disponibles à la vente. Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2017, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des placements du portefeuille de titres réservés est de 13 ans (13 ans en 2016).

Le Groupe d'entreprises a effectué une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt en utilisant une augmentation ou une diminution de 1 %, ce qui représente l'évaluation par la direction d'une variation raisonnablement possible des taux d'intérêt, étant donné la nature et la durée jusqu'à l'échéance des placements en circulation. Une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait diminuer ou augmenter la valeur des titres réservés et des autres éléments du résultat global de 68 millions de dollars au 31 décembre 2017 (68 millions de dollars en 2016). De telles variations de leur valeur seraient en partie compensées par la variation de la valeur de certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme. La presque totalité des prêts et emprunts du Groupe d'entreprises présente des taux d'intérêt fixes et des modalités de remboursement anticipé comportant une prime par rapport à la juste valeur.

19. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

- a.2) Risque de change** • L'exposition au risque de change provient principalement du secteur Postes Canada, pour lequel elle est surtout attribuable aux règlements internationaux avec les administrations postales étrangères et au remboursement des mandats-poste libellés en monnaies étrangères. L'obligation de la Société de parvenir à un règlement avec les administrations postales étrangères est libellée en droits de tirage spéciaux (DTS), soit un panier de monnaies étrangères comprenant le dollar américain (\$ US), l'euro (€), la livre sterling (£), le yen japonais (JP¥) et le renminbi chinois (CN¥), alors que les paiements sont généralement libellés en dollars américains.

Le secteur Postes Canada possède un programme de couverture économique visant à réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et aux ventes libellées en DTS prévues. Les expositions sont, dans un premier temps, portées en diminution des charges prévues, libellées en DTS, et il se peut que les autres expositions soient couvertes au moyen de contrats de change à terme libellés dans les cinq devises qui forment un DTS. Dans le cadre du programme, les opérations de couverture autorisées ne peuvent pas dépasser 70 % des expositions nettes prévues lorsque les flux de trésorerie sont hautement probables. Les contrats de change à terme en vigueur se détaillent comme suit :

Au 31 décembre 2017

Devise	Montant notionnel	Équivalent canadien	Taux contractuel moyen	Échéance	Type	Juste valeur
Dollar américain	37 \$ US	47 \$	1,28 \$/\$ US	11 janvier 2018	Vente à terme	1 \$
Euro	25 €	37	1,51 \$/€	12 janvier 2018	Vente à terme	–
Livre sterling	6 £	9	1,71 \$/£	12 janvier 2018	Vente à terme	–
Yen japonais	750 JP¥	9	0,011 \$/JP¥	12 janvier 2018	Vente à terme	–
Renminbi chinois	65 CN¥	13	0,192 \$/CN¥	12 janvier 2018	Vente à terme	–
Total		115 \$				1 \$

Au 31 décembre 2016

Devise	Montant notionnel	Équivalent canadien	Taux contractuel moyen	Échéance	Type	Juste valeur
Dollar américain	21 \$ US	28 \$	1,32 \$/\$ US	12 janvier 2017	Vente à terme	– \$
Euro	14 €	20	1,43 \$/€	13 janvier 2017	Vente à terme	–
Livre sterling	3 £	5	1,67 \$/£	13 janvier 2017	Vente à terme	–
Yen japonais	430 JP¥	5	0,012 \$/JP¥	13 janvier 2017	Vente à terme	–
Renminbi chinois	36 CN¥	7	0,191 \$/CN¥	13 janvier 2017	Vente à terme	–
Total		65 \$				– \$

Les profits (pertes) de change et les profits sur dérivés s'établissent comme suit :

	Exercices clos les 31 décembre 2017			2016		
	Profits (pertes) de change	Profits sur dérivés	Total	Profits (pertes) de change	Profits sur dérivés	Total
Latents	1 \$	1 \$	2 \$	(6) \$	1 \$	(5) \$
Réalisés	(8)	–	(8)	2	12	14
Total	(7) \$	1 \$	(6) \$	(4) \$	13 \$	9 \$

L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2017 sur l'exposition restante aux variations du taux du change, en supposant que toutes les autres variables ne changent pas, ferait augmenter ou diminuer le résultat net de l'exercice de 13 millions de dollars (11 millions de dollars en 2016).

- a.3) Risque marchandises** • Le Groupe d'entreprises est, de par sa nature, exposé au risque d'augmentation du prix du carburant. Il atténue ce risque en imposant un supplément pour le prix du carburant à certains de ses produits. Une telle technique d'atténuation des risques est reconnue dans le secteur et mise en pratique depuis longtemps; elle ne nécessite donc pas un recours aux instruments dérivés pour gérer l'exposition résiduelle au risque marchandises.

19. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

b) Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles et amène le Groupe d'entreprises à subir une perte financière. Le risque de crédit découle des placements dans des sociétés et des institutions financières, ainsi que du crédit consenti aux clients grossistes et commerciaux, notamment les créances impayées. Les ventes sont réglées par les clients au comptant ou au moyen des principales cartes de crédit.

La valeur comptable des actifs financiers inscrite dans les états financiers consolidés, qui doit être présentée nette des pertes de valeur, correspond à l'exposition maximale du Groupe d'entreprises au risque de crédit. Le Groupe d'entreprises ne croit pas être exposé à des concentrations significatives du risque de crédit.

Le risque de crédit lié aux placements en trésorerie et équivalents de trésorerie, en titres négociables et en titres réservés est réduit grâce à des placements auprès d'émetteurs qui répondent à des critères de placement précis et à l'imposition d'un plafond monétaire par type de produit financier et par émetteur de titres. Les placements dans des institutions financières et des sociétés doivent avoir des cotes minimales de deux agences de notation indépendantes équivalant aux cotes R1 (moyen) pour les placements à court terme et A pour les placements à long terme du Dominion Bond Rating Service. Le Groupe d'entreprises examine régulièrement les cotes de crédit des émetteurs de ses placements, et il liquide les placements dans un délai donné si la cote de crédit de l'émetteur descend en deçà des niveaux acceptables. Aucune perte de valeur sur des placements n'a été comptabilisée au cours de l'exercice (aucune en 2016).

Le risque de crédit lié aux créances à recevoir de clients grossistes et commerciaux est atténué par l'importance de la clientèle du Groupe d'entreprises, qui regroupe à peu près tous les secteurs d'activité au Canada. Le Groupe d'entreprises applique un programme d'évaluation du crédit de chaque client selon la solidité financière et les habitudes de paiement, et limite le montant du crédit accordé lorsqu'il le juge nécessaire. Il surveille ses comptes clients en fonction de ces limites de crédit et de l'ancienneté des factures impayées. Il établit une provision pour créances douteuses pour tenir compte de la valeur de réalisation estimative des comptes clients. Il établit des provisions générales et spécifiques dont le montant est estimé selon les résultats antérieurs et les arriérés des débiteurs douteux, les dépréciations, la capacité de payer et les habitudes de paiement des clients. Même si le ralentissement persiste dans certains secteurs de l'économie canadienne, le Groupe d'entreprises n'a pas enregistré d'augmentation de ses créances douteuses par rapport aux exercices antérieurs. La surveillance hebdomadaire et ponctuelle de la balance chronologique des créances et du délai moyen de recouvrement n'a pas indiqué de changements importants dans la tendance de l'ancienneté des créances.

Le risque de crédit attribuable aux créances liées aux administrations postales étrangères, autres que le United States Postal Service (USPS), est généralement atténué par la compensation des montants dus à chacune d'elles, conformément aux dispositions de l'Union postale universelle. Les montants à recevoir et exigibles du USPS sont réglés indépendamment, en vertu d'une entente bilatérale entre la Société et le USPS. Les estimations des créances et des créditeurs, y compris les paiements provisionnels mensuels, sont fondées sur des données statistiques quant au poids et au nombre de pièces échangées par le Canada et les États-Unis. La facturation à chaque administration postale étrangère du règlement définitif peut se faire un an ou plus après la prestation du service. La Société établit une provision pour créances irrécouvrables auprès de certaines administrations postales étrangères en fonction du temps écoulé depuis la facturation du règlement définitif.

L'ancienneté des créances et la provision pour créances douteuses au titre des clients et autres débiteurs se détaillent comme suit :

Aux 31 décembre	2017	2016
Comptes clients :		
En règle	501 \$	441 \$
En souffrance depuis 1 à 15 jours	102	89
En souffrance depuis 16 à 30 jours	35	32
En souffrance depuis plus de 30 jours	41	46
Provision pour créances douteuses	(7)	(8)
Comptes clients – nets	672	600
Comptes clients – administrations postales étrangères	246	191
Autres débiteurs	26	38
Clients et autres débiteurs	944 \$	829 \$

Les pertes de valeur sur les clients et autres débiteurs comptabilisées au cours de l'exercice se sont établies à 4 millions de dollars (5 millions de dollars en 2016).

19. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

c) Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que court une société de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières lorsque celles-ci deviennent exigibles. Le Groupe d'entreprises gère le risque de liquidité en constituant des réserves suffisantes de trésorerie, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt de réserve, en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels, et en rapprochant les profils d'échéance des actifs financiers et des passifs financiers. L'excédent de trésorerie est investi dans un éventail de titres à court terme du marché monétaire. Le Groupe d'entreprises investit dans des titres de qualité de crédit supérieure de gouvernements ou de sociétés, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

En février 2014, la Société a reçu un allègement la dispensant de verser des cotisations spéciales au Régime de retraite agréé de la Société canadienne des postes pour la période allant de 2014 à 2017. Elle redeviendra assujettie, en 2018, à la réglementation de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*. Des modifications réglementaires visant à alléger le fardeau que représentent, pour les régimes de retraite à prestations déterminées sous réglementation fédérale, les paiements d'amortissement des déficits de solvabilité sont entrées en vigueur le 23 juin 2017. Des informations complémentaires à ce sujet sont présentées à la note 10 i). De son avis, la Société a des liquidités et une capacité d'emprunt autorisée suffisantes pour couvrir ses activités pour au moins les 12 prochains mois.

Le plan d'emprunt de la Société est examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, puis soumis à l'approbation du gouverneur en conseil sur la recommandation de la ministre responsable de Postes Canada et du ministre des Finances, dans le cadre du processus d'approbation du Plan d'entreprise de la Société (note 18). Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société peut emprunter un montant maximal de 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. Aux termes de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, la Société est autorisée à emprunter à d'autres sources que l'État des sommes ne dépassant pas un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances. Au 31 décembre 2017, le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 100 millions de dollars (100 millions de dollars en 2016) pouvant être utilisée pour la gestion de la trésorerie sous la forme d'emprunts à court terme.

Le montant des prêts et emprunts de la Société se chiffre à 997 millions de dollars (997 millions de dollars en 2016) et des lettres de crédit sont émises pour un montant de 12 millions de dollars (12 millions de dollars en 2016) au 31 décembre 2017. Aucune somme n'est prélevée sur les facilités d'emprunt à court terme au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2017, les filiales de la Société ont accès à des facilités de crédit s'élevant à 120 millions de dollars (175 millions de dollars en 2016), dont 41 millions de dollars (62 millions de dollars en 2016) sont utilisés à la clôture de l'exercice. Les filiales disposent également de lettres de crédit totalisant 7 millions de dollars (8 millions de dollars en 2016). Des informations complémentaires au sujet des prêts et emprunts du Groupe d'entreprises sont présentées à la note 17.

19. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

Le tableau suivant contient des précisions sur les échéances contractuelles restantes des passifs financiers du Groupe d'entreprises. Les montants représentent les flux de trésorerie non actualisés des passifs financiers selon la date la plus proche à laquelle le Groupe d'entreprises peut être tenu de payer. Le tableau comprend les flux de trésorerie du capital et des intérêts.

Au 31 décembre 2017

	Taux d'intérêt effectif	Moins d'un an	Plus d'un an, mais moins de cinq ans	Plus de cinq ans	Total
Ne portant pas intérêt ¹	s. o.	721 \$	– \$	– \$	721 \$
Obligations, série 1	4,39%	22	87	892	1 001
Obligations, série 2	4,12%	20	82	561	663
Obligations liées à des contrats de location-financement	2,4%-4,1%	14	29	–	43
		777 \$	198 \$	1 453 \$	2 428 \$

Au 31 décembre 2016

	Taux d'intérêt effectif	Moins d'un an	Plus d'un an, mais moins de cinq ans	Plus de cinq ans	Total
Ne portant pas intérêt ¹	s. o.	719 \$	1 \$	– \$	720 \$
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	914	1 023
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	582	684
Obligations liées à des contrats de location-financement	2,4 %-5,5 %	24	40	2	66
		785 \$	210 \$	1 498 \$	2 493 \$

1. La catégorie « Ne portant pas intérêt » comprend les passifs financiers inclus dans les fournisseurs et autres créanciers ainsi que dans les salaires et avantages à payer et provisions connexes.

La gestion de la dette et des capitaux propres du Groupe d'entreprises, qui est résumée à la note 18, influe également sur le risque de liquidité découlant des instruments financiers.

20. Engagements

- a) Le Groupe d'entreprises s'est engagé à verser les paiements minimaux futurs suivants au titre de la location d'installations et de matériel de transport, et pour d'autres contrats de location simple :

Aux 31 décembre	2017	2016
Tout au plus un an	133 \$	138 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	354	400
Plus de cinq ans	334	341
Total	821 \$	879 \$

Les montants présentés dans le tableau qui précède comprennent des paiements au titre de la location totalisant 38 millions de dollars (52 millions de dollars en 2016) qui seront versés par la Société, dans le cours normal de ses activités, à des parties liées pour des locaux destinés aux services postaux et aux services de transport.

Le Groupe d'entreprises a conclu des contrats de location simple pour un certain nombre de propriétés, y compris des bâtiments industriels, des magasins de détail, des bureaux et des terrains ainsi que pour du matériel d'exploitation. La durée moyenne des contrats de location est de cinq ans. Le renouvellement des contrats qui sont assortis d'options de renouvellement est laissé à l'appréciation du Groupe d'entreprises. Certains contrats accordent à la Société un droit de premier refus en cas de vente du bâtiment.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, un montant de 126 millions de dollars a été comptabilisé en charges dans le résultat net au titre des contrats de location simple (129 millions de dollars en 2016). Ce montant est présenté net des produits locatifs qui totalisent 11 millions de dollars (10 millions de dollars en 2016).

20. Engagements (suite)

- b) Le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs externes, y compris des contrats qui prévoient des pénalités ou frais de résiliation de contrats, dont la valeur est d'environ 528 millions de dollars et qui vont jusqu'à 2022.
- c) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises conclut des ententes contractuelles pour acquérir des biens et des services sur des périodes de plus d'un an. Les décaissements dépendent en grande partie des besoins futurs fondés sur les volumes, sous réserve des droits du Groupe d'entreprises de résilier ces ententes contractuelles.

21. Autres charges d'exploitation

Exercices clos les 31 décembre	2017	2016
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 346 \$	1 252 \$
Immobilier, installations et entretien	375	353
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	484	515
Autres charges d'exploitation	2 205 \$	2 120 \$

22. Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement

Exercices clos les 31 décembre	2017	2016
Produit d'intérêts	22 \$	15 \$
Perte sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	(3)	(4)
Produits de placement et autres produits	19 \$	11 \$
Charge d'intérêts	(44) \$	(45) \$
Autres charges	(2)	(1)
Charges financières et autres charges	(46) \$	(46) \$
Charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement	(27) \$	(35) \$

23. Autres éléments du résultat global

	Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net			Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net	
	Variation de la juste valeur latente des actifs financiers disponibles à la vente	Cumul des écarts de conversion	Cumul des autres éléments du résultat global	Réévaluations des régimes à prestations définies	Autres éléments du résultat global
Solde cumulé au 31 décembre 2015	43 \$	5 \$	48 \$		
Profits (pertes) de la période	(5) \$	– \$	(5) \$	993 \$	988 \$
Impôt sur le résultat	1	–	1	(248)	(247)
Montant net	(4) \$	– \$	(4) \$	745 \$	741 \$
Solde cumulé au 31 décembre 2016	39 \$	5 \$	44 \$		
Profits (pertes) de la période	16 \$	(2) \$	14 \$	(270) \$	(256) \$
Impôt sur le résultat	(4)	–	(4)	67	63
Montant net	12 \$	(2) \$	10 \$	(203) \$	(193) \$
Solde cumulé au 31 décembre 2017	51 \$	3 \$	54 \$		

24. Transactions avec des parties liées

La Société est détenue entièrement par le gouvernement du Canada et elle est soumise au contrôle commun avec d'autres organismes publics, ministères et sociétés d'État. Le Groupe d'entreprises a effectué les transactions suivantes avec des parties liées, en plus de celles qui sont présentées ailleurs dans les états financiers consolidés :

a) Gouvernement du Canada, ses organismes et les autres sociétés d'État

Exercices clos les 31 décembre	2017	2016
Produits générés par des transactions avec des parties liées	250 \$	278 \$
Paiements reçus à titre de compensation en vertu de programmes		
Envois postaux du gouvernement et envois d'articles destinés aux aveugles	22 \$	22 \$
Loyers versés par les parties liées pour des locaux loués auprès de la Société	7 \$	7 \$
Charges relatives aux transactions avec des parties liées	23 \$	30 \$

La majeure partie des produits générés par des transactions avec des parties liées concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada, ainsi que des paiements reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la prestation de services postaux parlementaires et l'envoi d'articles en franchise aux aveugles (note 2).

Aux 31 décembre	2017	2016
Montants à recevoir des parties liées ou à payer à celles-ci		
Inclus dans les clients et autres débiteurs	15 \$	20 \$
Inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs	10 \$	11 \$
Produits différés générés par des transactions avec des parties liées	1 \$	2 \$

Les paiements futurs des parties liées pour la location de locaux de la Société s'établissent comme suit :

Aux 31 décembre	2017	2016
Tout au plus un an	6 \$	6 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	6	12
Total	12 \$	18 \$

b) Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les membres du Conseil d'administration et les hauts dirigeants responsables de la planification, du contrôle et de la direction des activités du Groupe d'entreprises.

La rémunération des principaux dirigeants a été la suivante :

Exercices clos les 31 décembre	2017	2016
Avantages du personnel à court terme	9 \$	9 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	1	1
Total de la rémunération	10 \$	10 \$

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe d'entreprises qui a trait au Conseil d'administration pour 2017 présentée dans ce tableau s'élève à 0,4 million de dollars (0,3 million de dollars en 2016).

En sus des montants présentés dans le tableau qui précède, des indemnités de cessation d'emploi non récurrentes d'un montant de 1 million de dollars ont été engagées au titre de la rémunération des principaux dirigeants en 2017 (1 million de dollars en 2016). Il n'y a eu aucune transaction avec les principaux dirigeants outre leur rémunération.

24. Transactions avec des parties liées (suite)

c) Transactions avec des entités pour lesquelles les principaux dirigeants du Groupe d'entreprises de Postes Canada détiennent le contrôle ou un contrôle conjoint

Dans le cours normal de ses activités, il arrive que le Groupe d'entreprises interagisse avec des entreprises dont les politiques financières et d'exploitation sont entièrement ou conjointement régies par les principaux dirigeants du Groupe d'entreprises. Le cas échéant, les principaux dirigeants concernés sont tenus de se retirer de toutes les discussions ou décisions se rattachant aux transactions entre les sociétés. Les seules transactions d'importance réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont eu lieu entre Purolator et une société contrôlée par l'un des principaux dirigeants du Groupe d'entreprises, qui est administrateur et actionnaire minoritaire de Purolator. Cette société a fourni à Purolator des services de transport aérien pour un montant de 11 millions de dollars (10 millions de dollars en 2016). Ces transactions ont été effectuées à des prix et à des conditions qui sont comparables à ceux des transactions effectuées avec les autres fournisseurs de Purolator.

d) Transactions avec les régimes de retraite de la Société

Au cours de l'exercice, la Société a rendu des services administratifs au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes pour un montant de 12 millions de dollars (11 millions de dollars en 2016). Au 31 décembre 2017, une créance de 14 millions de dollars (4 millions de dollars en 2016) liée aux transactions avec le Régime est impayée et prise en compte dans les clients et autres débiteurs.

Les paiements versés en espèces, y compris les cotisations aux régimes à prestations définies et aux régimes à cotisations définies du Groupe d'entreprises, sont présentés à la note 10 i).

25. Informations sectorielles

a) **Secteurs opérationnels** • Une description des secteurs opérationnels du Groupe d'entreprises est fournie à la note portant sur les principales méthodes comptables [note 3 m)]. Les méthodes comptables utilisées pour les secteurs opérationnels sont les mêmes que celles décrites à la note portant sur les principales méthodes comptables (note 3). Les transactions intersectorielles sont comptabilisées à la valeur d'échange, qui correspond au montant convenu entre les diverses entités juridiques. Sauf pour le secteur des services de technologie de l'information qui fournit des services partagés selon le principe de recouvrement des coûts, les transactions sont conclues à des conditions qui sont comparables à celles en vigueur sur les marchés. Sur une base consolidée, la Société n'a aucun client externe dont les achats représentent plus de 10 % de la totalité de ses produits.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, l'unité fonctionnelle responsable de la technologie de l'information a touché des produits intersectoriels se chiffrant à 224 millions de dollars (261 millions de dollars au 31 décembre 2016), a engagé des charges d'exploitation de 224 millions de dollars (261 millions de dollars au 31 décembre 2016) et a enregistré un résultat net de néant (néant au 31 décembre 2016). Le total des actifs et des passifs au 31 décembre 2017 se chiffre, respectivement, à 110 millions de dollars et à 60 millions de dollars (120 millions de dollars et 70 millions de dollars, respectivement, au 31 décembre 2016).

Au 31 décembre 2017 et pour l'exercice clos à cette date

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	Total
Produits provenant des clients externes	6 368 \$	1 609 \$	249 \$	– \$	8 226 \$
Produits intersectoriels	49	21	34	(104)	–
Produits d'exploitation	6 417 \$	1 630 \$	283 \$	(104) \$	8 226 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 484 \$	766 \$	136 \$	104 \$	5 490 \$
Autres charges d'exploitation	1 603	687	118	(203)	2 205
Amortissement	248	53	8	(4)	305
Charges d'exploitation	6 335 \$	1 506 \$	262 \$	(103) \$	8 000 \$
Résultat d'exploitation	82 \$	124 \$	21 \$	(1) \$	226 \$
Produits de placement et autres produits	34 \$	– \$	– \$	(15) \$	19 \$
Charges financières et autres charges	(42)	(4)	–	–	(46)
Résultat avant impôt	74 \$	120 \$	21 \$	(16) \$	199 \$
Charge d'impôt sur le résultat	17	32	6	–	55
Résultat net	57 \$	88 \$	15 \$	(16) \$	144 \$
Total des actifs	7 735 \$	918 \$	142 \$	(314) \$	8 481 \$
Entrées d'immobilisations	250 \$	46 \$	10 \$	(5) \$	301 \$
Total des passifs	8 450 \$	344 \$	58 \$	(17) \$	8 835 \$

25. Informations sectorielles (suite)

Au 31 décembre 2016 et pour l'exercice clos à cette date

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	Total
Produits provenant des clients externes	6 153 \$	1 509 \$	218 \$	– \$	7 880 \$
Produits intersectoriels	33	19	41	(93)	–
Produits d'exploitation	6 186 \$	1 528 \$	259 \$	(93) \$	7 880 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 321 \$	759 \$	124 \$	100 \$	5 304 \$
Autres charges d'exploitation	1 553	647	106	(186)	2 120
Amortissement	249	53	9	(4)	307
Charges d'exploitation	6 123 \$	1 459 \$	239 \$	(90) \$	7 731 \$
Résultat d'exploitation	63 \$	69 \$	20 \$	(3) \$	149 \$
Produits de placement et autres produits	36 \$	– \$	– \$	(25) \$	11 \$
Charges financières et autres charges	(44)	(2)	–	–	(46)
Résultat avant impôt	55 \$	67 \$	20 \$	(28) \$	114 \$
Charge d'impôt sur le résultat	9	19	5	–	33
Résultat net	46 \$	48 \$	15 \$	(28) \$	81 \$
Total des actifs	7 163 \$	861 \$	122 \$	(354) \$	7 792 \$
Entrées d'immobilisations	215 \$	39 \$	7 \$	(6) \$	255 \$
Total des passifs	7 743 \$	362 \$	52 \$	(61) \$	8 096 \$

b) Informations sur les produits répartis par régions géographiques

En ce qui concerne la Société, les produits présentés pour les régions géographiques autres que le Canada le sont en fonction de l'emplacement de l'administration postale étrangère qui a recours au service. En ce qui concerne les autres secteurs et l'unité fonctionnelle, ces produits sont présentés en fonction de l'emplacement du client qui a recours au service. Quand des produits importants sont attribués à un pays étranger, ces produits sont indiqués séparément. Aucun actif important du Groupe d'entreprises n'est situé à l'extérieur du Canada. Comme tous les produits intersectoriels proviennent du service du régime intérieur, ils ont été éliminés du montant des produits présenté par régions géographiques.

Exercices clos les 31 décembre	2017	2016
Canada	7 542 \$	7 281 \$
États-Unis	455	423
Reste du monde	229	176
Total des produits	8 226 \$	7 880 \$

25. Informations sectorielles (suite)

c) Informations sur les produits relatifs aux articles et aux services

Les produits pour les articles et les services sont présentés en fonction de l'information disponible au moment de la vente. En conséquence, les produits tirés de la vente de timbres et de l'utilisation de machines à affranchir sont présentés séparément, au lieu d'être attribués aux secteurs d'activité.

Exercice clos le 31 décembre 2017

	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Produits attribués à la vente			
Courrier transactionnel	1 922 \$	(2) \$	1 920 \$
Colis	4 069	(101)	3 968
Marketing direct	1 121	(1)	1 120
Autres	457	(224)	233
	7 569 \$	(328) \$	7 241 \$
Produits non attribués			
Timbres-poste	427 \$	– \$	427 \$
Machines à affranchir	558	–	558
	985 \$	– \$	985 \$
Total	8 554 \$	(328) \$	8 226 \$

Exercice clos le 31 décembre 2016

	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Produits attribués à la vente			
Courrier transactionnel	1 984 \$	(2) \$	1 982 \$
Colis	3 538	(90)	3 448
Marketing direct	1 140	–	1 140
Autres	511	(262)	249
	7 173 \$	(354) \$	6 819 \$
Produits non attribués			
Timbres-poste	441 \$	– \$	441 \$
Machines à affranchir	620	–	620
	1 061 \$	– \$	1 061 \$
Total	8 234 \$	(354) \$	7 880 \$

Taille et portée

ARTICLES LIVRÉS



Près de

8,4 milliards

d'articles de courrier, de colis et de messages

Groupe d'entreprises

PARC DE VÉHICULES



Plus de

13 000

véhicules appartenant à Postes Canada

REPÉRAGE D'ARTICLES



Plus de

708 millions

d'activités de suivi en ligne (72 % par l'appli mobile)

EMPLOYÉS



Près de **64 000**

employés rémunérés à temps plein et à temps partiel du Groupe d'entreprises, à l'exception des employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée (donnée approximative)

Plus de

1 M

de Canadiens ont une **armoire à colis** dans leur immeuble

INSTALLATIONS



21 484

établissements de traitement postes de facteurs

POSTESCANADA.CA



243 millions

de visites sur postescanada.ca en 2017 (y compris postal.ca)

3 M

de téléchargements de l'**appli mobile** depuis son lancement en 2010

BUREAUX DE POSTE



Près de

6 200

bureaux de poste au Canada

90,8 %

des Canadiens vivent dans un rayon de 5 km d'un bureau de poste

ADRESSES DESSERVIES

Résidentielles



Près de

15,2 millions

Commerciales



Plus de

1 million



AUTOUR DU MONDE

Service vers

192

pays

POSTES CANADA
2701 PROM RIVERSIDE BUREAU N1200
OTTAWA ON K1A 0B1

Renseignements généraux : 1 866 607-6301

Pour obtenir des informations plus détaillées, veuillez visiter postescanada.ca.

Adresse Complète, Cibleur précis, Colis clic de Postes Canada, Correspondance-réponse d'affaires, Courrier de Quartier, Courrier de Quartier de Postes Canada, Courrier Personnalisé, Courrier Personnalisé de Postes Canada, Courrier recommandé, déménageur, FlexiLivraison, Marketing Intelliposte, Marketing Intelliposte de Postes Canada, Paquet repérable, postal, Poste-lettres, Poste-publications, Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce et Solutions pour petites entreprises de Postes Canada sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes.

Android est une marque de commerce de Google Inc.

Les logos Atmosphere et Sport Chek sont des marques de commerce de FGL Sports Ltd.

Blitz contre la faim est une marque de commerce de Purolator Inc.

Le logo Golf Town est une marque de commerce de Golf Town Limited.

iPad, iPhone et iTunes sont des marques de commerce d'Apple Inc.

LEED est une marque déposée de l'U.S. Green Building Council.

Tous les logotypes et toutes les marques de la LNH, ainsi que les logotypes et les marques des équipes de la LNH appartiennent à la LNH et à ses équipes respectives et ne peuvent être reproduits sans le consentement préalable écrit de NHL Enterprises, L.P. © LNH 2018. Tous droits réservés.

Le logo Tom&Sawyer est une marque de commerce de Tom and Sawyer Inc.

Le logo Villages Pizza est une marque de commerce de John Papaloukas.

Toutes les autres marques sont des marques de commerce de leurs propriétaires respectifs.

Générique d'images

EN COUVERTURE – Canadarm : NASA / Agence spatiale canadienne | Alexandre Bilodeau : Mark Blinch / Reuters | Michelle Stilwell : Suzanne Plunkett / Reuters |

Paysage montrant la route Transcanadienne : Barrett & MacKay Photography | Panneau de la route Transcanadienne : David Pearson / Alamy / All Canada Photos |

Signature de la Constitution canadienne : Ron Poling / La Presse canadienne | Couple inuit : Jerry Kobalenko / All Canada Photos | Mariage de deux femmes : Gracieuseté

de Jill Andrew | Habitat 67 : M & N / Alamy / All Canada Photos | Série du siècle : Graphic Artists / Temple de la renommée du hockey / 000029702 | Terry Fox : Gail Harvey

À L'INTÉRIEUR – 12 Les deux images : Pinpoint National Photography 13 En haut : Postes Canada | Terry Fox : Darryl Dyck / La Presse canadienne 14 En haut :

Pinpoint National Photography | Au centre : Denis Drever Photography | En bas : Femme inuite et son enfant : Lee Narraway 15 En haut : Gracieuseté de Jill Andrew |

Au centre : Jonathan Hayward / La Presse canadienne | En bas : Pinpoint National Photography

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

THINK RECYCLING !



PENSEZ À RECYCLER !

Cette publication est imprimée sur du papier certifié FSC® Supreme Silk
Cover et Text avec 30 % de fibres post-consommation, sans chlore
élémentaire ni acide, fabriqué à partir d'énergie renouvelable.

This report is also available in English.

postescanada.ca

Canada

