



2023

Rapport annuel

Société canadienne des postes

Pour la période close le 31 décembre 2023





Table des matières

Message du président	3
Résumé	6
Notre portrait financier	11
Relever les défis de servir un Canada en évolution	15
Portée et données sur les envois poste-lettres	19
L'environnement concurrentiel postpandémie	21
Les mesures que nous prenons pour rivaliser avec la concurrence	23
L'importance de notre rôle pour la population canadienne	26
Message de la présidente du Conseil	30
Gouvernance d'entreprise	32
Conseil d'administration	35
Cadres de la Société	38
Rapport de l'ombudsman	40
Protocole du service postal canadien	42
Autres programmes de politique publique	49
Taille et portée	51
Rapport financier	53

Message du président

Message du président

Infrastructure nationale indispensable conçue pour servir l'ensemble de la population canadienne, Postes Canada agit à la façon d'un fil conducteur, reliant chaque coin et communauté de notre pays et stimulant l'économie. En tant que service public essentiel non financé par l'argent des contribuables, nous dépendons des Canadiens et Canadiennes qui paient pour utiliser nos services. Nous devons ainsi nous concentrer sur leurs besoins, qui évoluent constamment. Et pour y répondre, nous devons évoluer nous aussi.

Postes Canada s'adapte constamment aux changements, surtout depuis que le déclin des volumes de courrier s'est amorcé il y a près de 20 ans. Les défis auxquels fait face le système postal se sont intensifiés au fil du temps, et plus particulièrement ces deux dernières années en raison de l'explosion de la concurrence sur le marché de la livraison des colis. En conséquence, nous avons enregistré une perte avant impôt de 748 millions de dollars en 2023, comparativement à une perte avant impôt de 548 millions de dollars en 2022. Bien que le changement soit une constante, nos défis et nos résultats financiers rendent la situation plus urgente.

Opérer le changement nécessaire

Les gens au pays comprennent que notre modèle d'affaires doit changer – ils peuvent le constater dans leur boîte aux lettres. En 2006, les ménages canadiens recevaient en moyenne sept lettres par semaine. Aujourd'hui, ils n'en reçoivent plus que deux par semaine. Un système conçu pour livrer près de 5,5 milliards de lettres n'est pas viable s'il traite seulement 2,2 milliards de lettres, soit le volume que nous avons livré l'année dernière. La situation n'est pas unique au Canada, mais nous en ressentons vivement les effets. Un choix s'impose : nous moderniser pour desservir un pays qui évolue rapidement, ou nous laisser distancer et lutter pour continuer d'avancer.



Pour nous, la responsabilité de servir la population chaque jour est bien plus qu'un mandat. Il s'agit d'un engagement profondément ancré à la grandeur de l'organisation. Une source de fierté et un devoir que chaque membre de notre personnel prend très au sérieux.

Postes Canada est donc déterminée à opérer le changement nécessaire pour préserver ce service essentiel et le mettre sur la voie de l'autonomie financière à long terme.

Notre devoir de servir le pays nous pousse à agir avec urgence. Nous devons adapter le système postal en tenant compte des besoins des Canadiens et des Canadiennes, de leur lieu de résidence, et de leur façon de magasiner et d'utiliser nos services. Allant de l'avant, nous comprenons l'importance que le public accorde au fait de voir Postes Canada et le gouvernement du Canada collaborer en tant que responsables de cette infrastructure nationale.

Faire ce qu'il faut pour relever les défis

D'autres changements sont nécessaires, mais Postes Canada travaille déjà depuis quelques années à s'adapter à l'évolution du marché. Pour mieux répondre aux besoins croissants du pays en ce qui a trait à la livraison des colis, nous avons investi considérablement afin d'accroître notre capacité de traitement, nous avons modernisé nos installations et nous avons enregistré certains de nos meilleurs résultats en matière de service à la clientèle en 2023. Reconnue pour son leadership sur de nombreux fronts, notre organisation est également devenue plus sécuritaire, plus écologique et plus inclusive. Au début de 2024, nous avons annoncé des changements stratégiques clés visant à transformer notre modèle de technologie de l'information et à céder SCI afin de mieux remplir notre mandat de base.

Ces mesures sont un début important, mais il est clair que nous devons en faire beaucoup plus pour assurer l'avenir du service postal canadien. Il n'y a pas de solution parfaite, mais en travaillant avec notre personnel, nos agents négociateurs, notre clientèle et le gouvernement, nous pouvons assurer la viabilité à long terme d'un service que des millions de personnes considèrent comme essentiel, surtout celles qui habitent dans des régions éloignées ou qui dirigent de petites entreprises.

Un service essentiel adapté aux réalités d'aujourd'hui

Postes Canada est toujours très importante pour le pays, et je crois fermement que nous avons les gens et la motivation nécessaires pour servir un Canada moderne, de manière autonome sur le plan financier. Notre modèle de livraison a besoin d'une plus grande flexibilité, y compris en ce qui a trait à quand et comment nous offrons nos services et en couvrons les coûts, et de mécanismes de contrôle adaptés aux nouvelles réalités.

À bien des égards, le pays que nous servons aujourd'hui n'est plus celui pour lequel Postes Canada a été créée. Nous avons pris plusieurs virages dans notre histoire : des lettres aux colis, du monopole à la concurrence, et de bâtisseur de la nation à lien fiable et vital pour les gens d'ici, où qu'ils vivent. Il est temps d'axer nos efforts sur les changements qui nous aideront à relever nos défis et à mieux servir la population – aujourd'hui et à l'avenir.



Alors que nous travaillons activement à façonner le service postal national de demain, les Canadiens et Canadiennes peuvent compter sur nous pour ouvrir la voie en gardant toujours à l'esprit leurs besoins en évolution.

Doug Ettinger
Président-directeur général

Résumé

Postes Canada fournit une infrastructure nationale publique importante qui relie et dessert quotidiennement l'ensemble des adresses dans les communautés urbaines, rurales et éloignées.

La *Loi sur la Société canadienne des postes* de 1985 a créé le système postal tel que nous le connaissons aujourd'hui, conçu alors pour fonctionner de manière indépendante. La responsabilité qui nous incombe est simple et n'a pas changé : servir l'ensemble de la population canadienne et exercer nos activités de manière autonome sur le plan financier grâce aux revenus générés par la vente de nos produits et services, et non grâce à l'argent des contribuables.

Pour ce faire, Postes Canada réagit continuellement au changement. Le service postal canadien doit évoluer en même temps que le pays. Lorsque la population du Canada a commencé à recevoir moins de lettres et plus de colis, nous nous sommes adaptés à ces nouvelles habitudes, surtout ces cinq dernières années.

Depuis 2019, Postes Canada réalise une transformation majeure visant à répondre au besoin croissant du pays pour la livraison de colis. En 2023, nous avons atteint certains des meilleurs résultats que nous ayons jamais obtenus en matière de service grâce à des investissements stratégiques dans la capacité du réseau. Nous avons fait progresser l'entreprise et mis l'accent sur l'amélioration de l'expérience client en modernisant nos installations, notre équipement de tri, nos plateformes numériques et plus encore. Nous avons également réalisé des progrès substantiels en matière de santé et de sécurité, de développement durable, d'équité, de diversité et d'inclusion.

Cependant, lorsque le pays est sorti de la pandémie, le changement dans le secteur concurrentiel de la livraison a commencé à s'accélérer. L'évolution qui a eu lieu ces deux dernières années s'est produite à un rythme jamais vu dans notre histoire.

Bien que nous faisons état de la détérioration de notre situation financière depuis quelques années, le contexte concurrentiel actuel a rapidement accentué nos défis, qui atteignent un point critique. Avec le virage des lettres aux colis, des fissures apparaissent rapidement dans la fondation qui soutient le système postal.

Le présent rapport montre clairement que des changements importants sont nécessaires pour moderniser et protéger notre service postal national. Postes Canada est déterminée à mener cette transition, consciente du rôle important qu'elle continue de jouer pour relier l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens des communautés urbaines, rurales et éloignées.

Notre situation financière actuelle

- Postes Canada a enregistré une perte avant impôt de 748 millions de dollars en 2023, comparativement à une perte avant impôt de 548 millions de dollars en 2022.
- Sans solution pour régler les problèmes structurels de notre modèle d'exploitation, nous prévoyons des pertes plus importantes et de plus en plus insoutenables au cours des prochaines années.
- Malgré l'augmentation du prix des timbres récemment proposée par Postes Canada, la Société prévoit que, sans emprunts et refinancements supplémentaires, elle ne sera plus en mesure de couvrir ses besoins en trésorerie d'exploitation et de réserve d'ici le début de 2025.

Un système conçu pour livrer 5,5 milliards de lettres n'est pas viable pour 2 milliards de lettres

Postes Canada est une société d'État qui a la responsabilité de longue date d'être autonome financièrement. Elle fonctionne selon le principe de l'utilisateur-payeur : lorsque les besoins des gens en matière d'expédition et de livraison changent, le système postal doit s'adapter, sans quoi il subit une perte de revenus. En moins de 20 ans, notre pays est passé de l'ère du courrier à celle du commerce en ligne. Postes Canada a continué d'évoluer et de se transformer pour faire face à cette période de changement, parmi les plus brutales et les plus radicales de sa longue histoire.

Des lettres aux colis à la pandémie

Le grand déclin du courrier

C'est en 2006 que les volumes du courrier ont atteint leur apogée au Canada. Cette année-là, nous avons livré près de 5,5 milliards de lettres, le produit pour lequel les services postaux du monde entier ont été conçus. L'ère des communications numériques était déjà amorcée, mais elle a connu un essor fulgurant avec l'explosion des communications mobiles. Depuis, la quantité de lettres à livrer n'a fait que diminuer d'année en année, au Canada comme dans le reste du monde.

En 2023, nous avons livré moins de 2,2 milliards de lettres, ce qui a fortement nui à nos revenus, et ce déclin est appelé à se poursuivre. En 2006, les ménages canadiens recevaient en moyenne sept lettres par semaine, comparativement à deux aujourd'hui. De plus, plus de 200 000 nouvelles adresses sont créées chaque année. Nous avons desservi 17,4 millions d'adresses en 2023, soit plus de 3 millions de plus qu'en 2006.

Le passage du courrier aux colis

Postes Canada est conçue pour livrer les envois à l'ensemble des Canadiens et Canadiennes et s'adapte donc constamment pour répondre à leurs besoins en évolution. Lorsque les volumes d'envois poste-lettres ont commencé à diminuer, la Société a développé ses activités de livraison de colis pour desservir le marché du cybercommerce, un secteur concurrentiel et en pleine croissance.

Cela a été une réussite et les revenus provenant des colis ont augmenté. Postes Canada est ainsi devenue le chef de file des livraisons du cybercommerce au pays, livrant à un moment les deux tiers des achats en ligne. En 2021, les produits provenant des colis représentaient la moitié des revenus annuels de Postes Canada.

Le marché postpandémie et l'avancée des transporteurs à faible coût

Avant la pandémie, Postes Canada savait déjà qu'elle devait devenir plus agile et concurrentielle pour répondre à la demande pour une livraison de colis fiable et pratique. La Société a lancé en 2019 un plan de transformation complet, comprenant plusieurs projets d'envergure pour accroître la capacité et améliorer le service à l'échelle du pays.

Le cybercommerce connaissait une forte croissance annuelle au Canada, mais la pandémie a changé la donne. L'explosion soudaine et durable de la demande de livraison des achats en ligne a donné naissance à de nouvelles entreprises de livraison privées. Ces compétiteurs ont connu une croissance rapide grâce à une main-d'œuvre contractuelle à faible coût, un modèle d'affaires qui permet d'offrir des tarifs plus bas et davantage de commodité, notamment la livraison le soir et la fin de semaine.

Ces entreprises privées à faible coût ont gagné beaucoup de terrain, en particulier ces deux dernières années, en servant surtout les géants internationaux de la vente au détail. Notre part du marché de la livraison des colis estimée a rapidement diminué de plus de la moitié, passant de 62 % avant la pandémie à 29 % en 2023.

Relever les défis de servir un Canada en évolution

Avant et après l'entrée en vigueur de la *Loi sur la Société canadienne des postes* de 1985, les gouvernements successifs ont mené de nombreux examens et adopté de nombreuses réglementations pour s'assurer que nous respections notre double mandat de servir l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes tout en exerçant nos activités de manière financièrement autonome. Les mesures réglementaires visaient à s'assurer que la population était bien desservie par les services postaux, d'un océan à l'autre. À l'ère du papier d'alors, nous nous acquittions de nos responsabilités.

Le pays que nous servons aujourd'hui n'est plus celui de 1985. Partout au pays, les besoins en matière d'expédition et de livraison ont radicalement changé et continuent d'évoluer. Toutefois, l'approche réglementaire est demeurée en grande partie inchangée.

La population s'attend à ce que Postes Canada et le gouvernement travaillent ensemble pour administrer le service postal national et veiller à ce qu'il suive le rythme de ses besoins en évolution. Nous devons collaborer pour nous assurer que le système postal évolue avec son époque.

L'importance de notre rôle pour la population canadienne

En l'absence de changements majeurs à son ancien modèle d'exploitation, Postes Canada ne peut pas suivre l'évolution des besoins des Canadiennes et Canadiens, en particulier dans le marché dynamique et concurrentiel du cybercommerce d'aujourd'hui.

L'ensemble des Canadiens et des Canadiennes souffriront d'un système postal dépassé, mais plus particulièrement les petites entreprises et les personnes qui vivent dans les régions rurales ou éloignées, car ce sont elles qui en ont le plus besoin. Le service postal est une infrastructure nationale vitale bâtie pour desservir l'ensemble du pays, mais il se trouve à un carrefour difficile où son avenir et sa pertinence sont remis en question.

Des changements sont nécessaires pour s'assurer que le service postal est accessible pour tout le monde, surtout pour les collectivités rurales et éloignées et les petites entreprises.

Dans l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui, effectuer la livraison dans les communautés rurales, éloignées et du Nord coûte plus cher en raison de la faible densité de population et de la distance qui les sépare des grands centres urbains. Postes Canada a toujours été là pour servir ces collectivités et y livre une proportion beaucoup plus élevée de colis. Nous sommes fiers de répondre à ce besoin. Mais sans changement, notre situation financière compromettra notre capacité à servir ces importantes communautés.

Les entreprises canadiennes, en particulier les petites et moyennes entreprises, ont besoin d'un partenaire de livraison du commerce en ligne fiable qui leur permette de réussir, de croître et de livrer concurrence à une époque où de grandes entreprises multinationales de livraison propulsent la croissance des géants mondiaux de la vente au détail. Grâce à sa portée et à son réseau inégalés, Postes Canada joue un rôle important d'égalisatrice nationale, aidant les entreprises canadiennes à concurrencer ces géants.

Préserver une infrastructure nationale importante

Postes Canada est conçue pour servir l'ensemble du pays et a la capacité de réussir. Les défis auxquels le service postal est confronté aujourd'hui le placent à la croisée des chemins. Postes Canada a besoin de la flexibilité nécessaire pour apporter des changements importants afin de moderniser et de préserver le service postal national, et de continuer à servir la population canadienne où et comment elle le souhaite.

Opérer des changements pour l'avenir

Postes Canada réalise une transformation majeure pour être plus concurrentielle, mais avec l'intensification soudaine de la concurrence après la pandémie et son incidence sur l'entreprise, la situation actuelle nécessite une approche beaucoup plus globale. **Postes Canada est déterminée à opérer le changement nécessaire pour préserver ce service essentiel.**

Cette infrastructure publique nationale a été aux côtés de la population canadienne à chaque étape de son histoire. C'est pourquoi toute discussion concernant la direction que nous prendrons pour l'avenir nécessitera l'engagement du ministre responsable de Postes Canada et du gouvernement du Canada.

À court terme, nous continuons de trouver des façons efficaces d'améliorer notre compétitivité sans nuire au service. Nous continuons d'investir dans la capacité requise pour servir un pays en croissance. Nous continuons également à chercher de nouvelles sources de revenus concordant avec notre mission de base : servir les gens du pays.

De plus, nous collaborons avec nos agents négociateurs afin d'assouplir nos méthodes de livraison. Notre objectif est d'offrir une livraison rentable, sept jours sur sept, répondant aux besoins actuels et futurs de la population et des entreprises canadiennes. Nous testons déjà des modèles de livraison dynamiques et d'autres nouveaux services.

Pour régler les problèmes à long terme, nous devons bien comprendre le type de système postal que les gens veulent. Nous devons comprendre comment il devrait fonctionner sur le plan financier et qui le financera – ses utilisateurs ou les contribuables. Il s'agit d'une discussion importante au sujet d'une institution nationale qui nécessite la participation de la clientèle, des parties prenantes, de nos agents négociateurs et de la population canadienne. Cette conversation est déjà en cours.

Nous établirons notre plan pour le changement en visant l'objectif suivant : fournir un système postal qui a la flexibilité nécessaire pour se moderniser et servir l'ensemble de la population, tout en veillant à ce que les mécanismes de contrôle que veulent les Canadiennes et les Canadiens soient en place.

Notre portrait financier

En tant que société d'État, Postes Canada a la responsabilité de présenter ses résultats financiers à la population canadienne. Il s'agit d'un devoir de transparence essentiel envers la population et le Parlement. La Société est notamment tenue de rendre compte de sa situation financière sur le plan de la continuité de l'exploitation et de sa capacité à fonctionner de manière financièrement autonome. Les activités de Postes Canada sont financées par les revenus qu'elle génère en vendant ses produits et services, et non par l'argent des contribuables.

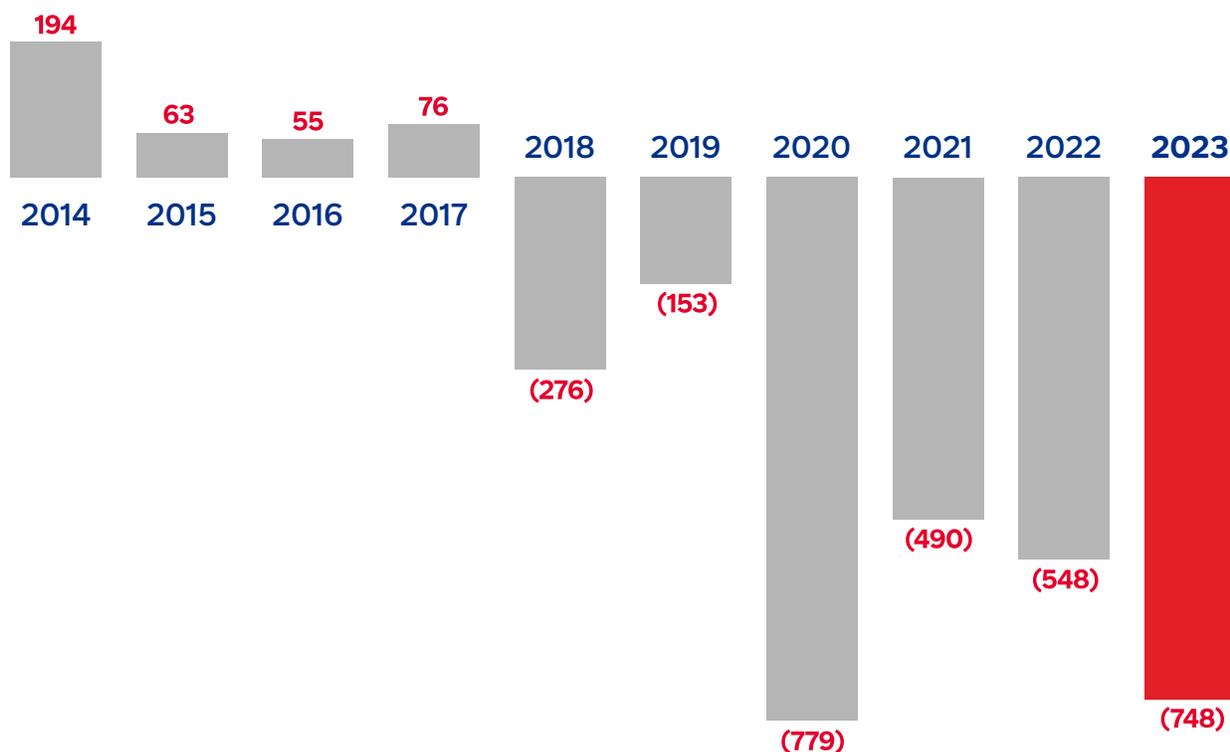
La situation financière de Postes Canada n'est pas viable. Depuis 2018, la Société a enregistré d'importantes pertes annuelles attribuables à l'évolution rapide des secteurs de la livraison des lettres et des colis, ainsi que par des mesures réglementaires désuètes qui entravent la capacité de l'entreprise à évoluer et être compétitive.

En 2023, nous avons enregistré une perte avant impôt de 748 millions de dollars, comparativement à une perte avant impôt de 548 millions de dollars en 2022. Entre 2018 et 2023, Postes Canada a perdu 3 milliards de dollars avant impôt. Sans la mise en place de changements et de nouveaux paramètres de fonctionnement pour répondre aux défis qui se dressent devant nous, nous prévoyons des pertes plus importantes et de plus en plus insoutenables au cours des prochaines années.

Postes Canada se trouve à une étape charnière de son histoire. À mesure que les pressions financières s'intensifient, notre rôle de longue date en tant qu'infrastructure nationale publique essentielle pour la population et les entreprises canadiennes est de plus en plus menacé.

Résultat avant impôt du secteur Postes Canada

(en millions de dollars)



Détérioration de notre situation de trésorerie et de notre capacité d'emprunt

La trésorerie de la Société s'est considérablement détériorée en raison des pertes d'exploitation, des grandes cotisations aux régimes de retraite et d'avantages du personnel, et des investissements essentiels pour accroître la capacité et moderniser le réseau. La trésorerie, les équivalents de trésorerie et les titres négociables ont diminué de près de 1,2 milliard de dollars depuis 2021.

Sans emprunts et refinancements supplémentaires, nous prévoyons que nous ne serons plus en mesure de couvrir nos besoins en trésorerie d'exploitation et de réserve d'ici le début de 2025.

La Société a actuellement des prêts et des emprunts de 1 milliard de dollars, dont 500 millions de dollars seront exigibles en juillet 2025. De nouveaux emprunts et d'autres mesures d'injection de liquidités d'au moins 1 milliard de dollars seront requis pour 2025, y compris le refinancement de 500 millions de dollars d'une dette existante. Selon la situation financière actuelle, un emprunt d'au moins 1 milliard de dollars sera nécessaire en 2026 et chaque année par la suite pour maintenir nos activités et respecter nos obligations envers notre personnel.

Grand déclin du courrier et pressions sur les coûts

Pendant plus d'un siècle, les lettres ont constitué la principale source de revenus du service postal. En 2006, les volumes d'envois poste-lettres ont atteint un sommet historique avec près de 5,5 milliards de lettres livrées au Canada. Depuis, les volumes d'envois poste-lettres du régime intérieur pour le secteur d'activité Courrier transactionnel ont diminué de 60 %, et les revenus connexes ont chuté de près de 30 %. Un système conçu pour livrer 5,5 milliards de lettres par an n'est pas viable pour 2 milliards de lettres.

Les volumes d'envois poste-lettres s'élevaient à 5,5 milliards en 2006, comparativement à 2,2 milliards aujourd'hui



Nos revenus issus du courrier diminuent, mais les coûts de livraison du courrier, eux, ne cessent d'augmenter. La croissance de la population signifie que nous desservons un nombre croissant d'adresses chaque année. En 2006, nous avons desservi 14,3 millions d'adresses et en 2023, 17,4 millions.

Ce problème n'est pas propre à Postes Canada. Les administrations postales des pays développés du monde entier sont confrontées aux mêmes défis, engendrés par la croissance rapide du cybercommerce et la transformation numérique pour la clientèle et les entreprises. L'Union postale universelle estime que les revenus des envois poste aux lettres à l'échelle mondiale diminueront pour atteindre environ 29 % des revenus des services postaux d'ici 2025, comparativement à plus de 50 % en 2005.

L'augmentation du magasinage en ligne a fait augmenter les revenus du secteur d'activité Colis, mais les coûts de traitement et de livraison des colis sont substantiellement plus élevés que ceux des lettres. Les colis exigent plus d'outils technologiques, d'équipement, de balayages et de soutien pour la clientèle, et prennent plus de place dans les installations et les véhicules. De plus, la livraison d'un colis prend souvent plus de temps qu'une lettre (il faut parfois obtenir une signature, par exemple). En raison de l'augmentation des coûts et de la diminution des marges, la croissance de notre secteur Colis ne compense pas les pertes du secteur Courrier transactionnel.

En 2006, les ménages canadiens recevaient en moyenne sept lettres par semaine, comparativement à deux aujourd'hui



7 lettres
par semaine
EN 2006



2 lettres
par semaine
EN 2023

Réduction de nos investissements pour la transformation

En réponse à notre situation financière difficile, nous avons resserré nos dépenses d'exploitation et réduit considérablement nos investissements prévus pour la transformation. Par exemple :

- **Réduire les coûts sous notre contrôle et mener nos activités avec plus de prudence.**
Bien que ces efforts de réduction des coûts soient essentiels compte tenu de notre situation financière, ils ne sont pas suffisants pour contrebalancer les déficits prévus.
- **Continuer à mettre l'accent sur l'augmentation des revenus dans la mesure du possible** dans tous les secteurs d'activité et rechercher de nouvelles sources de revenus.
- **Retarder les investissements importants dans notre réseau de traitement** pour des projets stratégiques à l'échelle du pays.
- **Ralentir les investissements dans des initiatives sociales et environnementales clés.**
Cela aura une incidence sur notre service à la population canadienne et rendra plus difficile l'atteinte de nos objectifs environnementaux et le respect de leur échéancier.

Tout en surveillant de près nos dépenses, nous continuerons à investir dans notre priorité absolue : la santé, la sécurité et le bien-être de notre personnel.

Relever les défis de servir un Canada en évolution

Relever les défis de servir un Canada en évolution

Le pays que nous servons aujourd'hui n'est plus celui de 1985. L'approche réglementaire n'a pas suivi les changements rapides dans notre environnement actuel, ce qui accroît les pressions considérables sur notre entreprise. La modernisation du système postal nous permettrait de nous attaquer à certains des défis importants auxquels nous faisons face à l'heure où nous servons un pays en évolution.

La responsabilité de Postes Canada est de servir l'ensemble de la population canadienne de manière financièrement autonome grâce aux revenus générés par la vente de ses produits et services, et non grâce à l'argent des contribuables. La *Loi sur la Société canadienne des postes* de 1985 a créé le système postal tel que nous le connaissons aujourd'hui, conçu pour fonctionner de manière indépendante.

Avant et après l'entrée en vigueur de la Loi, les gouvernements successifs ont mené de nombreux examens et adopté de nombreuses réglementations qui ont influé sur Postes Canada. Ces mesures visaient à s'assurer que la population canadienne était bien desservie par les services postaux à l'échelle du pays. À l'ère du papier d'alors, nous remplissions ces exigences.

Le pays que nous servons aujourd'hui n'est plus celui de 1985. Même si les besoins des gens en matière d'expédition et de livraison ont beaucoup changé et continuent d'évoluer, l'approche réglementaire n'a pas suivi le rythme. Le public s'attend à ce que Postes Canada et le gouvernement travaillent ensemble pour administrer le système postal national et veiller à ce qu'il suive le rythme de ses besoins en évolution.

À l'avenir, nous devons collaborer pour apporter des modifications au système postal qui tiennent compte des besoins des gens d'ici, de l'endroit où ils vivent et de leur façon de magasiner et d'utiliser nos services. Une approche réglementaire qui offre la flexibilité

nécessaire à ces changements, tout en veillant à ce que les mécanismes de contrôle appropriés soient en place, jetterait les bases pour préserver le service postal pour les générations futures.

Protocole du service postal canadien

Le *Protocole du service postal canadien* réaffirme la détermination du gouvernement à ce que Postes Canada exerce ses activités de manière financièrement autonome, conformément aux obligations et attentes énoncées dans les directives précédentes. Le gouvernement doit revoir le Protocole tous les cinq ans; le dernier examen remonte à 2018.

Lors de l'adoption du Protocole en 2009, le déclin du courrier avait commencé, mais le volume d'envois couvrait encore les coûts nécessaires pour satisfaire ces attentes. Aujourd'hui, le contexte est complètement différent et nous ne sommes plus en mesure de couvrir ces coûts.

L'approche réglementaire n'a pas suivi les changements rapides dans notre environnement actuel, ce qui accroît les pressions considérables sur notre entreprise. Un système postal moderne serait en meilleure position pour s'attaquer aux défis grandissants auxquels nous faisons face partout au pays.

Protéger le service dans les régions vraiment rurales

Au cours des 30 dernières années, la démographie a changé et l'étalement urbain s'est accéléré. Des zones qui étaient rurales dans les années 1990 sont devenues urbaines tandis que l'expansion des ensembles résidentiels, des points de vente au détail et d'autres services a créé des communautés suburbaines. Nous réagissons à ces changements chaque année en élargissant notre réseau pour desservir de nouvelles adresses et de nouveaux quartiers. Depuis 2006, nous avons ajouté plus de trois millions de nouvelles adresses à notre réseau de livraison.

Comme le Canada s'attend à ce que le boom résidentiel se poursuive, il est temps de mettre à jour les exigences réglementaires de 1994 visant les bureaux de poste ruraux afin qu'elles tiennent compte des 30 dernières années d'étalement urbain. Aujourd'hui, ces exigences s'appliquent à plusieurs communautés qui étaient autrefois rurales, mais qui sont désormais clairement suburbaines et ont accès à plus d'options de service à proximité.

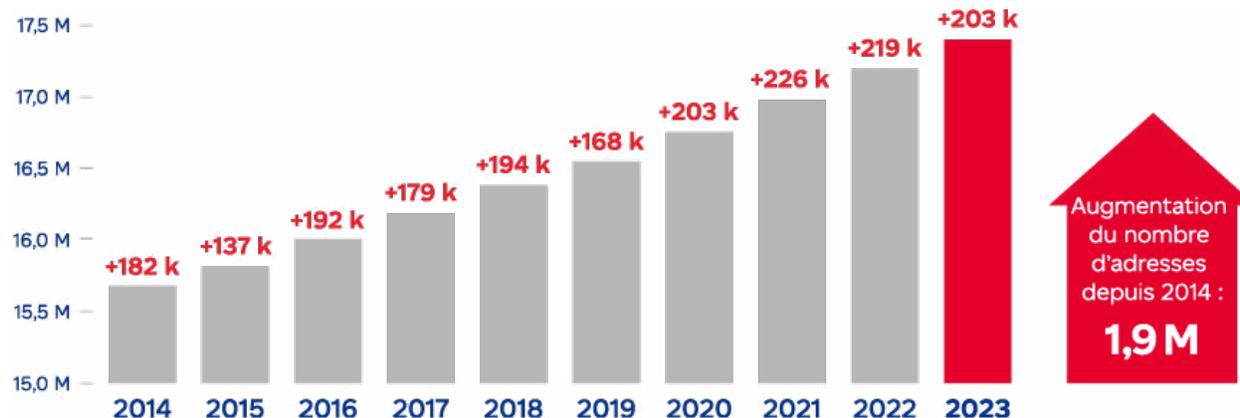
Une nouvelle approche aiderait la Société à investir dans les services et à les maintenir, en se concentrant sur les régions rurales et éloignées mal desservies qui sont situées à distance des centres urbains.

Répondre aux besoins des grands centres urbains canadiens

La flambée du marché immobilier se fait sentir partout au pays. Postes Canada desservira toutes les nouvelles adresses, conformément à son obligation de longue date à l'égard d'un service universel. Les communautés urbaines, en particulier, changeront considérablement à mesure que la densification et la construction de logements se poursuivront.

Il est impératif que Postes Canada se prépare à répondre aux besoins changeants des quartiers urbains plus achalandés où le nombre de nouvelles adresses augmente. L'ajout d'adresses à un réseau de livraison en grande partie conçu pour les lettres ne permettra pas de relever les défis qu'affronte le système postal, cela ne fera qu'exacerber le problème. La population utilise le système postal différemment et, chaque année, a de moins en moins besoin de faire livrer des lettres. Nous devons changer comment et quand nous effectuons la livraison afin de mieux refléter ce changement de comportement.

Le nombre d'adresses augmente chaque année...



... et les volumes d'envois poste-lettres par adresse diminuent



Les [données de notre graphique sur l'augmentation du nombre d'adresses](#) et [celles de notre graphique sur le déclin des envois poste-lettres](#) sont disponibles à la page [Portée et données sur les envois poste-lettres](#).

C'est pourquoi nous collaborons avec nos agents négociateurs afin d'accroître la flexibilité de nos méthodes de livraison. Notre modèle de livraison actuel est rigide et n'est pas conçu pour s'adapter facilement aux besoins en évolution du pays. Les itinéraires de livraison sont fondés sur un nombre fixe d'adresses à desservir, plutôt que les volumes à livrer.

En raison de ce modèle, la Société engage des coûts d'heures supplémentaires substantiels lorsqu'elle offre des services de livraison le soir et la fin de semaine, ce qui est devenu une norme de l'industrie. La population canadienne souhaite avoir accès à des services rentables sept jours sur sept qui répondent à ses besoins et à ses attentes.

Des prix qui correspondent au coût de la prestation du service

En vertu de son obligation d'assurer un service universel, Postes Canada dessert toutes les adresses canadiennes. C'est notre devoir depuis longtemps et l'une de nos plus grandes sources de fierté. Pour financer cette obligation, nous jouissons de l'exclusivité, ou du monopole, de la livraison des lettres aux ménages à un prix qui doit couvrir les coûts. Pendant des décennies, cette exclusivité nous a aidés à couvrir les dépenses liées à l'obligation d'assurer un service universel et à assurer notre autonomie financière.

Aujourd'hui, le monopole de la livraison de lettres ne génère plus suffisamment de revenus pour couvrir les dépenses de plus en plus grandes liées à la prestation de ce service.

L'approche réglementaire actuelle n'offre pas suffisamment de flexibilité pour tarifier les timbres et les produits postaux à un niveau permettant de suivre l'indice des prix à la consommation (IPC) et de couvrir les coûts de livraison. Nos coûts de livraison ont augmenté en raison de l'inflation et du nombre croissant d'adresses à desservir.

Nous devons travailler en étroite collaboration avec le gouvernement pour fixer les prix des timbres et des envois poste-lettres de manière à ce qu'ils couvrent les coûts de livraison du courrier aux foyers canadiens. Relier toutes les régions du pays demeure une mission aussi importante qu'au moment de la mise en place de l'obligation d'assurer un service universel. Mais la baisse des volumes de lettres et l'augmentation des coûts ont entraîné un déséquilibre financier, ce qui a eu des répercussions importantes sur le système postal – et sur les gens d'ici.

En février 2024, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* les majorations proposées aux tarifs postaux. Les nouveaux tarifs, qui entreraient en vigueur le 6 mai 2024, sous réserve de l'approbation de la gouverneure en conseil, nous aideront, mais ne couvriront pas les coûts liés à la prestation de service. Les tarifs des envois poste-lettres du régime intérieur ont augmenté deux fois dans les 10 dernières années (de 5 cents en 2019 et de 2 cents en 2020), la dernière majoration importante ayant été apportée le 31 mars 2014.

Portée et données sur les envois poste-lettres

Portée et données sur les envois poste-lettres

Les statistiques qui suivent figuraient dans un graphique sur la page Relever les défis de servir un Canada en évolution du Rapport annuel 2023 de Postes Canada.

Augmentation du nombre d'adresses

Statistiques illustrant l'augmentation du nombre d'adresses par année.

Année	Nombre d'adresses desservies (en millions)	Augmentation du nombre d'adresses desservies sur 12 mois (en milliers)
2014	15,677	182
2015	15,814	137
2016	16,006	192
2017	16,185	179
2018	16,379	194
2019	16,547	168
2020	16,75	203
2021	16,976	226
2022	17,194	219
2023	17,397	203



Déclin des envois poste-lettres

Statistiques illustrant le déclin des volumes d'envois poste-lettres par adresse.

Année	Volume de lettres livrées par ménage	Diminution des volumes de lettres livrées par ménage sur 12 mois
2014	246	(6,1) %
2015	229	(6,8) %
2016	209	(8,8) %
2017	195	(6,5) %
2018	181	(7,2) %
2019	168	(7,3) %
2020	149	(11,5) %
2021	144	(3,3) %
2022	133	(7,2) %
2023	124	(6,1) %

L'environnement concurrentiel postpandémie

L'environnement concurrentiel postpandémie

Avant le boom du cybercommerce causé par la pandémie, Postes Canada maintenait une position de chef de file sur le marché de la livraison des colis. Mais nous avons rapidement perdu des parts de marché alors que de nouveaux venus tiraient profit de la croissance des achats en ligne. Nous devons pouvoir compétitionner dans cet environnement de plus en plus concurrentiel.

La pandémie de COVID-19 a bouleversé le marché de la vente en ligne. Confinés chez eux pour leur protection, les gens ont multiplié les achats en ligne, ce qui a transformé le marché de la livraison des colis.

L'essor du magasinage en ligne a mené à la création d'une foule de petites entreprises de livraison de colis agiles. Conçus pour le commerce électronique, ces nouveaux venus à faible coût ont perturbé le marché. Ils ne sont pas soumis aux anciennes mesures réglementaires et utilisent généralement une main-d'œuvre contractuelle moins chère.

Leur modèle d'affaires à faible coût leur permet d'effectuer la livraison six ou sept jours par semaine et, ainsi, d'offrir un service plus rapide, plus abordable et plus pratique, haussant les attentes de la clientèle. Nos concurrents :

- **Livrent la fin de semaine et en soirée.** Nous sommes le seul grand transporteur n'offrant pas la livraison régulière six jours par semaine dans les grands centres urbains; certains de nos concurrents livrent même sept jours par semaine à l'échelle nationale.
- **Offrent des prix plus bas, en grande partie en faisant appel à une main-d'œuvre contractuelle à faible coût.** Ces entreprises de livraison nouveau genre ont multiplié par cinq leur part de marché depuis 2019.
- **Proposent de nouvelles solutions flexibles de retour d'articles.** L'agilité des nouveaux venus, le modèle de livraison flexible et la structure à faible coût érodent notre position auparavant solide de chef de file des retours et minent une autre de nos principales sources de revenus.

- **Dominent le marché dans les principales zones urbaines fortement peuplées et lucratives.**

Bien que Postes Canada innove dans son secteur Colis, les pressions financières et le manque de flexibilité de son modèle de livraison minent sa capacité à concurrencer les fournisseurs de services de livraison agiles et à faible coût.

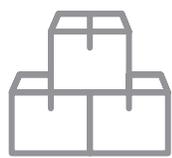
Baisse de la part de marché

Avant le boom du cybercommerce causé par la pandémie, Postes Canada maintenait une position de chef de file sur le marché de la livraison des colis. Mais nous avons rapidement perdu des parts de marché alors que la pandémie se poursuivait et que de nouveaux venus tiraient profit de la croissance des achats en ligne.

Dans le contexte concurrentiel postpandémie, nous continuons de perdre du terrain au profit des nouveaux venus à faible coût. Notre part du marché de la livraison des colis a chuté à 29 % en 2023, alors qu'elle atteignait 62 % en 2019.

Les volumes de colis issus du cybercommerce canadien devraient doubler au cours des 10 prochaines années. Pour avoir sa part du gâteau, Postes Canada doit pouvoir compétitionner dans ce marché hyperconcurrentiel. Mais l'entreprise a besoin de plus de flexibilité pour évoluer et se détacher d'un modèle d'exploitation en grande partie conçu pour l'âge d'or des envois poste-lettres, qui a pris fin il y a près de 20 ans.

Les parts du marché de la livraison des colis de Postes Canada ont chuté de plus de la moitié depuis 2019



62%
EN 2019



29%
EN 2023

Les mesures que nous prenons pour rivaliser avec la concurrence

Les mesures que nous prenons pour rivaliser avec la concurrence

La Société prend des mesures pour faire face à la concurrence. Nous exécutons notre plan de transformation et lançons des projets d'envergure pour accroître la capacité et améliorer le service à l'échelle du pays.

Au début de la pandémie en 2020, la demande pour la livraison de colis a explosé. Le monde, y compris le marché de la livraison des colis, changeait à toute vitesse.

Postes Canada avait déjà modifié son orientation commerciale plusieurs années auparavant. Dans les années 2010, alors que les envois poste-lettres continuaient à décliner et que les livraisons de colis augmentaient, nous avons développé notre secteur des colis pour combler les nouveaux besoins de la population. Postes Canada s'est affirmée comme chef de file au pays de la livraison des colis du cybercommerce, livrant à un moment deux colis achetés en ligne sur trois, ce qui a généré des profits pendant des années.

En 2019, le secteur des colis représentait la plus grande part des revenus de l'entreprise. C'est au cours de cette même année que nous avons lancé un plan de transformation complet, conçu pour la croissance du cybercommerce. Puis la Société s'est adaptée à l'essor de ce secteur, stimulé par la pandémie. Nous avons redoublé d'efforts pour être à la hauteur pour les Canadiens et les Canadiennes, sachant que c'était le moment d'investir et de nous repositionner pour saisir les occasions découlant de la croissance du commerce en ligne.

Exécuter notre transformation

La Société continue d'agir pour faire face à la concurrence. Nous exécutons notre plan de transformation et lançons des projets d'envergure pour accroître la capacité et améliorer le service à l'échelle du pays.

Bien que notre transformation soit loin d'être terminée, nous avons réalisé des progrès substantiels. Dans le cadre de notre plan stratégique, **Porteurs d'un Canada plus fort**, nous avons construit une nouvelle installation de tri de pointe pouvant traiter un million de colis par jour. En 2023, la nouvelle installation a aidé Postes Canada à atteindre certains des meilleurs résultats en matière de livraison à temps de son histoire. En parallèle, nous avons agrandi et modernisé d'autres installations à l'échelle du pays.

Nous avons également investi dans la technologie au sein de notre réseau, lancé de nouveaux services et amélioré notre offre actuelle, réduit notre empreinte écologique et veillé plus que jamais à la santé et à la sécurité de notre personnel. Le plan est conçu pour relancer la croissance de l'entreprise et nous mettre sur la voie de l'autonomie financière.



En 2023, grâce au nouveau Centre de traitement Albert-Jackson, Postes Canada a obtenu certains des meilleurs résultats en matière de livraison à temps de son histoire.

Points saillants de la transformation

Voici quelques-unes de nos principales initiatives de transformation :

- **Le nouveau Centre de traitement Albert-Jackson**, situé dans le nord-est de Toronto, a ouvert ses portes en 2023. Plaque tournante pour l'ensemble de notre réseau national, il s'agit de notre établissement de tri des colis le plus grand, le plus rapide et le plus écologique. Capable de traiter un million de colis par jour (un colis entrant est prêt à être expédié en moins de quatre minutes), l'installation a doublé notre capacité dans la région du Grand Toronto, d'où proviennent la plupart des colis du Canada. Elle améliore déjà le service pour la population et les entreprises partout au pays.
- **Nous avons modernisé le service et amélioré la capacité dans l'ensemble de notre réseau.** Nous avons ouvert ou agrandi des bureaux de poste, investi dans de l'équipement de tri automatisé des colis, rénové nos installations, amélioré le suivi des livraisons et modernisé bon nombre de nos plateformes numériques. Ces initiatives essentielles permettent à la Société de mieux affronter la concurrence pour la livraison des colis et de traiter des volumes plus élevés plus rapidement, améliorant l'expérience de la clientèle.

- **Nous sommes déterminés à atteindre nos objectifs environnementaux fondés sur la science de 2030 et 2050** en réduisant nos émissions pour atteindre la carboneutralité. En 2023, afin d'offrir à la population canadienne des solutions d'expédition plus écoresponsables, nous avons lancé la livraison carboneutre pour tous les services par voie de surface du régime intérieur. Cette solution répond aux nouvelles attentes du marché et offre des options écoresponsables qui compensent les émissions provenant des livraisons. Pour chaque tonne d'émissions de gaz à effet de serre générée, nous retirons une tonne de l'atmosphère en achetant des compensations carbone de haute qualité. La livraison carboneutre s'avère un avantage concurrentiel important pour Postes Canada.
- **De toute évidence, les gens veulent un service rapide, fiable et flexible** pour la livraison de leurs achats en ligne. Compte tenu de la dynamique actuelle du marché, nous travaillons avec nos agents négociateurs pour tester de nouveaux services de livraison de colis, y compris la livraison la fin de semaine et le dépôt tardif pour la livraison locale le jour suivant.

Désinvestissements stratégiques

Au début de 2024, Postes Canada a pris des mesures importantes pour centraliser ses activités et se concentrer sur son mandat principal d'offrir un service postal moderne.

L'entreprise transforme son modèle de technologie de l'information (TI) afin de mieux répondre aux nouveaux besoins de la population canadienne et des entreprises, et de rester un chef de file dans le marché dynamique de la livraison des colis.

Dans le cadre de ces changements, Postes Canada a annoncé son plan de céder Innovaposte, son fournisseur de services partagés de TI, à Deloitte Canada. La Société met en place des capacités stratégiques de TI à l'interne afin d'offrir plus rapidement des innovations numériques à la clientèle. La transaction devrait être conclue au deuxième trimestre de 2024.

La Société a également cédé le Groupe SCI inc., un important prestataire canadien de services logistiques, à l'entreprise montréalaise Chaîne d'approvisionnement Metro. Ce changement permet à Postes Canada de concentrer ses ressources sur sa transformation afin de mieux servir les gens d'ici et de se positionner en vue de la croissance du marché du cybercommerce. La transaction a été conclue le 1^{er} mars 2024.

Accroître notre compétitivité

Bien que la Société ait ralenti certains investissements destinés à sa transformation en raison de sa situation financière actuelle, elle demeure déterminée à accroître sa compétitivité, aujourd'hui et pour l'avenir. L'entreprise doit continuer d'évoluer et de s'adapter pour répondre aux réalités d'un marché de la livraison du cybercommerce dynamique et de plus en plus concurrentiel, et a besoin d'une plus grande flexibilité pour le faire.

L'importance de notre rôle pour la population canadienne

L'importance de notre rôle pour la population canadienne

Pour les Canadiens et les Canadiennes qui ont le plus besoin de leur service postal, Postes Canada fait bien plus qu'effectuer la livraison. Elle joue un rôle important d'égalisatrice nationale pour les petites entreprises de chez nous, en les aidant à concurrencer les géants de la vente au détail. Nous servons aussi de pont vital pour de nombreuses personnes et entreprises dans les régions rurales et éloignées, en les reliant au reste du pays et du monde.

Postes Canada a à cœur d'être là pour l'ensemble de la population. L'infrastructure construite par Postes Canada au cours du dernier siècle relie toutes les communautés du pays et permet aux entreprises d'avoir accès à leur clientèle, peu importe où elle habite.

Le pays a besoin d'un service postal accessible pour tout le monde, particulièrement les petites et moyennes entreprises et les personnes qui vivent dans les régions rurales et éloignées. Ce sont elles qui ont le plus besoin de nous et qui seront le plus touchées quand les sociétés de livraison privées, qui font appel à de la main-d'œuvre contractuelle et sont conçues pour être au service des grandes entreprises américaines de vente au détail, étendront leur présence au pays.

Les petites entreprises peinent à concurrencer les géants de la vente au détail

Les petites entreprises sont le moteur de l'économie canadienne et sont au cœur de nos communautés. Pourtant, partout au pays, elles ont de la difficulté à faire face à la concurrence dans un marché dominé par les géants internationaux de la vente au détail, qui offrent des tarifs concurrentiels et des plateformes en ligne sophistiquées. Ces géants ont tendance à tirer profit de facteurs comme les économies d'échelle, la taille de leur réseau de distribution et l'analyse des données. Ils prennent la place des petites entreprises canadiennes.

Maintenant plus que jamais, les petites entreprises de chez nous ont besoin d'un partenaire de livraison qui peut les aider à rendre les règles du jeu plus équitables. Ce partenaire, c'est Postes Canada – nous sommes de leur côté.



Postes Canada sert de pont vital pour les entreprises dans les régions rurales et éloignées, en les reliant au reste du pays et du monde.

Aider les petites entreprises à rivaliser avec les géants

Partout au pays, les petites entreprises comptent sur nos services et notre réseau national sans pareil. L'infrastructure de Postes Canada relie les entreprises à toutes les communautés du pays et aux clients du monde entier. Nous amenons leurs produits à toutes les portes, de manière à les aider à affronter les géants mondiaux de la vente au détail.

Alors que les entreprises de livraison du secteur privé sont intéressées par les gros volumes des détaillants internationaux, Postes Canada est là pour les petites et moyennes entreprises. Les marques canadiennes ont besoin de ce choix. Elles ont besoin d'un partenaire de livraison de confiance qui appuie leur croissance et les aide à rivaliser avec les gros joueurs.

Il s'agit de l'une des façons dont Postes Canada joue un rôle important d'égalisatrice nationale pour les petites entreprises. Notre clientèle nous l'a dit. Lorsque nous avons sondé les petites entreprises qui font affaire avec nous, elles nous ont dit que notre accès et notre portée, y compris notre capacité à livrer à toutes les adresses canadiennes, sont ce qui nous distingue des autres fournisseurs de services de livraison.

Amener les produits des petites entreprises à toutes les portes

- Nous soutenons **plus d'un demi-million de petites entreprises à l'échelle du pays.**
- **La majorité des petites entreprises qui font affaire avec nous sont des microentreprises** dont les revenus sont inférieurs à un million de dollars et qui comptent moins de 10 employés.
- **Plus de 20 % de nos petites entreprises clientes se trouvent dans les régions rurales du Canada.**

Un pont vital pour les gens des régions rurales et éloignées

La grande majorité de la population canadienne vit dans des zones urbaines bien desservies par une foule d'entreprises de livraison de colis. Les personnes et les entreprises dans les régions rurales et éloignées n'ont pas ce luxe. Pour elles, Postes Canada est un pont vital qui leur donne accès aux détaillants et à la clientèle du reste du pays et du monde.



Les communautés rurales, éloignées et du Nord, en raison de la densité de population plus faible et de la distance qui les sépare des grands centres urbains, sont perçues comme coûteuses par les entreprises de livraison. Mais Postes Canada a toujours été là pour les servir. Nous nous rendons dans ces collectivités tous les jours. Postes Canada effectue la livraison dans des communautés éloignées qui ne sont accessibles que par avion pendant une grande partie de l'année. Chaque semaine, ce sont plus de 280 vols qui desservent les communautés nordiques et éloignées par l'entremise de nos fournisseurs de services aériens contractuels.

Chaque semaine, nous desservons les communautés nordiques et éloignées grâce à plus de 280 vols assurés par des fournisseurs de services aériens contractuels.

Dans une grande partie du pays, nous livrons une proportion beaucoup plus élevée des colis destinés aux régions rurales et éloignées. À l'échelle nationale, notre part du marché de la livraison des colis dans les petites communautés rurales est 40 % plus élevée que dans les zones urbaines. De nombreuses autres grandes entreprises de livraison comptent également sur Postes Canada pour s'occuper du dernier kilomètre dans ces plus petites communautés.

Les défis majeurs qui menacent Postes Canada constituent également une menace pour les communautés rurales et éloignées. La population et les petites entreprises des régions rurales et éloignées du Canada ne peuvent pas être laissées pour compte. Leur service postal est une infrastructure nationale publique importante. Il doit avoir la flexibilité et l'autonomie nécessaires pour changer et continuer de livrer des marchandises et des articles essentiels à destination et en provenance de ces communautés. Si l'avenir même du système postal est menacé, les petites entreprises et les économies locales de ces collectivités le sont aussi.

Conclusion

Préserver une infrastructure nationale vitale

Les défis auxquels est confronté le service postal ont augmenté au fil du temps et ont été accentués par le climat concurrentiel postpandémie. Aujourd'hui, ces défis placent le système à la croisée des chemins. Postes Canada doit changer rapidement, sans quoi cette infrastructure nationale publique vitale accusera encore plus de retard et peinera à soutenir et à servir le pays, particulièrement ceux et celles qui en ont le plus besoin.



Postes Canada opère une transformation majeure pour être plus concurrentielle et mieux servir les Canadiennes et les Canadiens, mais la situation actuelle nécessite une approche beaucoup plus globale. La Société et sa direction sont déterminées à piloter ce changement et à veiller à ce que ce service essentiel continue d'être offert aujourd'hui et à l'avenir.

Nous sommes déjà en train d'élaborer des plans pour la suite, et d'importantes discussions sont en cours avec le ministre, le gouvernement du Canada, les parties prenantes, nos agents négociateurs et la population que nous servons fièrement.

Notre objectif est de nous assurer que le système postal national est bien positionné pour servir un pays en évolution rapide et de nous engager fermement sur la voie de l'autonomie financière. Pour ce faire, nous devons avoir la flexibilité nécessaire pour être concurrentiels dans le contexte actuel du cybercommerce, investir dans le service que nous offrons à l'ensemble du pays et le protéger. Nous veillerons également à ce que les mécanismes de contrôle qui sont importants pour la population canadienne soient en place.

Message de la présidente du Conseil

Message de la présidente du Conseil

Postes Canada est une institution nationale essentielle, importante pour toute la population canadienne dans l'ensemble des communautés urbaines, rurales et éloignées, d'un océan à l'autre.

Au cours de sa longue histoire, le service postal s'est constamment transformé pour répondre aux nouveaux besoins de la population et maintenir son service à toutes les adresses canadiennes. Ce rôle représente une énorme responsabilité dont s'acquitte une équipe dévouée répartie à la grandeur du pays.



Confiance en la capacité de Postes Canada à réaliser les changements

Le Conseil d'administration et la haute direction, à qui l'on a confié la garde du système postal national, comprennent à quel point leur rôle est important. Nous savons que Postes Canada se trouve à une étape charnière de son histoire et que sa situation financière doit s'améliorer. Dans l'intérêt de toute la population canadienne, des changements majeurs sont plus que jamais nécessaires pour protéger et préserver cette importante infrastructure publique nationale.

Le Conseil adhère entièrement au plan de transformation exhaustif, Porteurs d'un Canada plus fort, qui a été lancé par la haute direction de Postes Canada en 2019. Guidée par ce plan, l'entreprise a réalisé des progrès très importants au cours des dernières années.

Amélioration du service et leadership social et environnemental

Postes Canada a commencé à se positionner pour la croissance du marché de la livraison des colis bien avant que la pandémie ne provoque un boom du cybercommerce. Elle a entrepris d'augmenter sa capacité de traitement à l'échelle du pays et s'efforce d'améliorer le service offert à la population. Le nouveau Centre de traitement Albert-Jackson est la plus grande installation de tri des colis de Postes Canada, et aussi la plus rapide et la plus écologique.

Située dans le nord-est de Toronto, elle sert de plaque tournante essentielle pour l'ensemble du réseau national. En 2023, la nouvelle installation a aidé la Société à atteindre certains des meilleurs résultats de son histoire en matière de livraison à temps.

L'engagement de la direction à l'égard du leadership social et environnemental a permis au service postal de réaliser des progrès considérables dans ces domaines. Par exemple, Postes Canada a adopté des objectifs climatiques fondés sur la science et s'est engagée à électrifier son parc de véhicules du dernier kilomètre en vue d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Le lancement de la livraison carboneutre en 2023 est un autre exemple de la façon dont l'entreprise innove, améliore le service et s'attaque aux enjeux qui sont importants pour la population canadienne. Cette année encore, Corporate Knights a nommé Postes Canada parmi les 50 meilleures entreprises citoyennes au Canada, en reconnaissance de ses actions en matière de développement durable.

Les défis à venir

Le Conseil a la responsabilité importante de veiller à ce que Postes Canada reflète les grandes priorités de la population canadienne et de son actionnaire, le gouvernement du Canada. Dans son rôle de surveillance, le Conseil ne perd pas de vue la double responsabilité de Postes Canada, soit de servir toutes les adresses canadiennes et d'assurer son autonomie financière. Nous comprenons que la situation financière de Postes Canada n'est pas viable. Des changements et de nouveaux paramètres d'exploitation sont nécessaires pour faire face aux pressions financières croissantes dans le contexte de l'intensification de la concurrence sur le marché de la livraison des colis. Le Conseil et la haute direction entendent diriger ce changement et faire en sorte que le service postal soit autonome sur le plan financier.

Nous avons déjà commencé à travailler à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise dans le marché de la livraison des colis, à gérer soigneusement les dépenses et à concentrer les efforts de l'entreprise sur les services qui répondent aux besoins en évolution de la population.

Fierté d'être au service du Canada

En conclusion, ce fut un honneur et un privilège pour moi de siéger au Conseil d'administration depuis 2018, et à titre de présidente ces quatre dernières années. Je suis particulièrement fière de la relation très harmonieuse que nous avons établie entre le Conseil d'administration et la haute direction alors que nous nous attaquons aux problèmes et transformons l'entreprise. Ce climat d'entente sera très utile pour les défis à venir. Par-dessus tout, j'ai acquis une plus grande appréciation pour le rôle important que joue Postes Canada dans la vie de tant de gens au Canada et pour les personnes formidables qui accomplissent ce travail au quotidien. Je tiens à remercier le gouvernement du Canada de m'avoir donné cette occasion de servir au cours des six dernières années.



Suromitra Sanatani, LL. B., IAS.A
Présidente du Conseil d'administration

Gouvernance d'entreprise

Surveillance étroite pour assurer un avenir plus florissant

Le Conseil d'administration (le Conseil) assure la surveillance et fournit des conseils au nom du gouvernement du Canada, l'actionnaire de Postes Canada, en ce qui a trait aux stratégies et aux activités connexes de Postes Canada.

Le Conseil tient la direction responsable du rendement de l'entreprise et de la réalisation de ses objectifs stratégiques. En date du 21 mars 2024, le Conseil compte 11 membres, dont le président-directeur général, nommés et nommées par la gouverneure en conseil. En 2023, le Conseil et ses comités se sont réunis à 25 reprises.

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 membres de la haute direction;
- la santé, la sécurité, la main-d'œuvre et la gestion de la rémunération;
- la stratégie et les priorités relatives aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG);
- la présentation efficace de rapports à l'actionnaire.

Soutien du plan de transformation stratégique de Postes Canada

En 2023, le Conseil d'administration a continué de jouer un rôle central dans la supervision des impératifs stratégiques liés au plan de transformation et à la raison d'être de Postes Canada : Porteurs d'un Canada plus fort. Voici certains faits saillants :

- approbation du prochain plan d'entreprise quinquennal, comme exigé pour les sociétés d'État;

- approbation de nouveaux énoncés de politique de la Société sur le développement durable et l'accessibilité;
- approbation du premier Rapport d'étape annuel du Plan d'accessibilité.

Les plans que nous élaborons en consultation avec notre actionnaire continuent d'être axés sur les piliers suivants :

- offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter;
- faire preuve de leadership sur les enjeux sociaux et environnementaux;
- faire ce qu'il faut pour nos employés, ce qui comprend assumer nos responsabilités en matière de santé et de sécurité, favoriser l'harmonisation avec nos agents négociateurs et veiller à ce que nos effectifs reflètent la diversité de notre pays et les priorités de la population.

Composition du Conseil et renouvellement

Pour le Conseil d'administration, 2023 est synonyme de changements :

- nomination de trois nouveaux membres : Ricky Fontaine, Tom Ruth et Melissa Sonberg;
- fin des mandats de membres de longue date : Lloyd Bryant et Jim Sinclair.

Les membres du Conseil reflètent la diversité du Canada et représentent trois des quatre groupes d'équité en matière d'emploi au pays : les femmes, les minorités visibles et les Autochtones. La diversité continuera d'être un facteur important du processus de renouvellement du Conseil.

Indépendance du Conseil

La Société est dotée d'un énoncé des valeurs et d'une charte du Conseil d'administration, document qui décrit les normes de conduite pour les administrateurs et les administratrices, et d'un règlement administratif qui exige leur indépendance par rapport à la direction.

Le Conseil tient ses réunions périodiques avec le président-directeur général à titre de membre ainsi qu'avec son équipe de haute direction à titre d'invitée. Les séances ont lieu à huis clos uniquement avec le président-directeur général et les membres du Conseil externes. Le Comité de vérification tient des réunions à huis clos avec les équipes de vérification internes et externes. Le Conseil retient les services d'équipes-conseils indépendantes lorsqu'il le juge nécessaire.

Comités du Conseil

Une surveillance supplémentaire est assurée par le Comité de vérification, le Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance, le Comité des ressources humaines et de la rémunération et le Comité des pensions.

Effacité du Conseil

Le Conseil et la direction évaluent l'efficacité du Conseil au moyen d'un sondage annuel. Ils ont 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

Dans le cadre de son plan de transformation, Postes Canada a cédé deux de ses filiales, Innovapost Inc. et Groupe SCI inc., lors de transactions distinctes. Ces deux transactions devraient se conclure en 2024.

Le Conseil continue d'exercer une surveillance sur la filiale restante de Postes Canada, Les Investissements Purolator Ltée, afin d'assurer l'uniformité des pratiques de gouvernance et l'harmonisation sur le plan des principes ESG.

Principes de gouvernance

Postes Canada est d'avis que pour être efficace, une organisation a besoin de pratiques de gouvernance rigoureuses, mais aussi dynamiques. Une bonne gouvernance est un élément essentiel pour que la Société continue à servir l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens d'une façon efficace et durable.

D'autres renseignements sont donnés à la section [Gouvernance d'entreprise](#) du site postescanada.ca.

Conseil d'administration



Suromitra Sanatani

LL. B., IAS.A
*Vancouver, (Colombie-
Britannique)*

- Présidente du Conseil d'administration
- Membre de tous les comités du Conseil

Membre depuis mai 2018



Doug Ettinger

Ottawa (Ontario)

**Président-directeur
général**

Membre depuis mars 2019



Louise Champoux-Paillé

C.M., C.Q.
Montréal (Québec)

- Membre du Comité des ressources humaines et de la rémunération
- Membre du Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance

Membre depuis octobre 2022



Krista Collinson

Caledon (Ontario)

- Présidente du Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance
- Membre du Comité de vérification

Membre depuis juillet 2021



Ron Cuthbertson

Chesley (Ontario)

- Membre du Comité des ressources humaines et de la rémunération
- Membre du Comité des pensions

Membre depuis mars 2022



Ricky Fontaine

Québec (Québec)

- Membre du Comité de vérification
- Membre du Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance

Membre depuis avril 2023



Claude Germain

Oakville (Ontario)

- Président du Comité de vérification
- Membre du Comité des pensions

Membre depuis mai 2018



André Hudon

Notre-Dame-de-l'Île-Perrot (Québec)

- Président du Comité des ressources humaines et de la rémunération
- Membre du Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance

Membre depuis juillet 2021



Ann MacKenzie

Halifax (Nouvelle-Écosse)

- Présidente du Comité des pensions
- Membre du Comité de vérification
- Membre du Comité des ressources humaines et de la rémunération

Membre depuis juillet 2021



Tom Ruth

Kelowna (Colombie-Britannique)

- Membre du Comité de vérification
- Membre du Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance

Membre depuis avril 2023



Melissa Sonberg

Montréal (Québec)

- Membre du Comité des pensions
- Membre du Comité des ressources humaines et de la rémunération

Membre depuis avril 2023

En date du 21 mars 2024

Cadres de la Société

Doug Ettinger

Président-directeur général

Nathalie Delisle

Première vice-présidente,
Avocate-conseil générale et
développement durable

Rod Hart

Chef de l'expérience client
et du marketing

Daniel Beaulne

Vice-président,
Santé et sécurité

Carrie Chisholm

Vice-présidente, Critères
environnementaux, sociaux
et de gouvernance (ESG)

Anjali Kapal

Vice-présidente, Gestion des
produits et expérience client

Jan C. Faryaszewski

Chef des finances

Susan Margles

Chef du personnel et
de la sécurité

Alexandre Brisson

Vice-président, Ingénierie

Rindala El-Hage

Vice-présidente, Finances,
et contrôlease

Ian Kerr

Vice-président,
Transformation de l'entreprise

Manon Fortin

Chef de l'exploitation

Jo-Anne Polak

Première vice-présidente,
Communications d'entreprise
et aux employés

Michael Butera

Vice-président, Caisse
de retraite, et directeur
des placements

Jon Hamilton

Vice-président,
Communications stratégiques
et mobilisation des
parties prenantes

Alice Lafferty

Vice-présidente,
Excellence opérationnelle



Serge Pitre

Vice-président,
Développement commercial

Mike Shearon

Vice-président, Opérations

Louise Taylor Green

Vice-présidente intérimaire,
Ressources humaines et
expérience du personnel

Michael Yee

Vice-président, Vente au
détail et services financiers

Autres cadres

Allan Sammy

Directeur général,
Audit interne

En date du 21 mars 2024

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 Canadiennes et Canadiens qui estiment que Postes Canada n'a pas rempli ses engagements de service. Il mène une enquête sur les plaintes de la clientèle et recommande des solutions justes et équitables. En repérant les tendances, en se concentrant sur la prévention et en recommandant d'éventuels changements, le Bureau donne aussi à Postes Canada un point de vue différent pour envisager l'amélioration du service.

En 2023, le Bureau a reçu 4 960 plaintes, contre 4 955 en 2022. Cela représente une augmentation de 0,1 %, soit presque le même nombre de plaintes que l'année précédente.

Deux catégories de plaintes représentent 49 % de toutes les enquêtes menées :

- Courrier endommagé, perdu ou manquant
- Compensation offerte par Postes Canada jugée injuste

Comparativement à l'année précédente, on a observé en 2023 une faible augmentation du nombre de plaintes concernant le courrier endommagé, perdu ou manquant, les articles renvoyés à l'expéditeur, la livraison du courrier à la mauvaise adresse et le comportement du personnel de livraison.

On note une augmentation de 3,7 % des plaintes liées au *Protocole du service postal canadien* par rapport à l'année précédente. Les principaux problèmes signalés concernaient des articles manquants ou endommagés et la difficulté à joindre le service à la clientèle. Au total, ils représentaient 83 % des plaintes liées au Protocole.

Des 2 374 plaintes qui ont donné lieu à une enquête approfondie, une mesure corrective a été mise en place dans 28 % des cas. Dans les autres cas, l'enquête a appuyé les décisions et les mesures prises par Postes Canada.



Un peu plus de la moitié des plaintes reçues n'ont pas mené à une enquête approfondie, parce que les personnes ont retiré leur plainte avant la fin de l'enquête, parce qu'elles n'ont pas fourni les documents d'appui nécessaires ou parce qu'elles ont eu recours à nous avant que Postes Canada ait le temps de régler le problème.

En 2023, le Bureau a constaté des progrès dans tous les secteurs où il avait repéré des problèmes récurrents.

Nous sommes déterminés à collaborer avec l'ensemble de la clientèle pour offrir un processus de plainte équitable, impartial et confidentiel.



Postes Canada • Canada Post

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 de la clientèle de Postes Canada.

Notre conformité au Protocole pour 2023 est présentée 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.

Notre conformité :

Toutes les 17,4 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.

Notre conformité :

Plus de 8 200 itinéraires ruraux et suburbains ont assuré la livraison à environ 5,5 millions d'adresses. Des presque 5 800 comptoirs postaux situés d'un océan à l'autre, plus de la moitié se trouvaient 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 une personne sont les mêmes, quelle que soit la distance jusqu'au destinataire.

Notre conformité :

La Société a appliqué un même tarif aux lettres de taille et de poids semblables, 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.

Notre conformité :

Postes Canada a maintenu les tarifs réglementés aux mêmes prix qu'en 2020 pour l'année 2023. Le tarif pour un timbre acheté en carnet, en rouleau ou en feuillet est demeuré à 0,92 \$, tandis que le tarif d'un timbre seul est demeuré à 1,07 \$ en 2023. Le coût des services postaux à toute la population canadienne ne cesse d'être touché par l'inflation. En outre, chaque année, il y a moins de lettres à livrer à plus d'adresses. Tous ces facteurs exercent une pression financière considérable sur Postes Canada.

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.

Notre conformité :

Les tarifs d'affranchissement réglementés sont demeurés inchangés en 2023. Par conséquent, il n'était pas nécessaire de procéder à une consultation auprès de la clientèle au sujet des majorations tarifaires.

En février 2024, Postes Canada a publié aux fins de consultation publique dans la Gazette du Canada les augmentations tarifaires proposées pour les envois postelettres et Poste aux lettres du régime international ainsi que pour les droits postaux de services spéciaux. La gouverneure en conseil doit approuver les nouveaux tarifs avant leur entrée en vigueur.

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.

Notre conformité :

Nos agents et agentes de livraison et nos 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.

Notre conformité :

Postes Canada a assuré la livraison à chaque adresse canadienne. Le tableau sous le paragraphe 19 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.

Notre conformité :

En 2023, le taux global de livraison à temps pour le service Poste-lettres du régime intérieur a été de 95 %, affichant une amélioration par rapport à l'année précédente.

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.

Notre conformité :

Outre les quelque 5 800 bureaux de poste 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 et à ses applications pour des services en ligne, tels que les fonctions de repérage, de changement d'adresse, d'achat d'affranchissement, de paiement des droits et taxes et de confirmation par photo de la livraison.

Postes Canada a aussi offert plus de 974 000 points de levée où les articles de courrier pouvaient être déposés. Ce nombre comprend environ 705 000 boîtes aux lettres rurales, 220 000 boîtes postales communautaires, 22 000 boîtes aux lettres publiques et 22 000 casiers à colis intérieurs, en plus de nos comptoirs postaux et autres emplacements.

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.

Notre conformité :

En 2023, 99 % des Canadiennes et des Canadiens vivaient dans un rayon de 15 km d'un comptoir postal, 90 % dans un rayon de 5 km et 78 % 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) ou l'infrastructure de la Société (p. ex., incendie ou expiration du bail) peuvent néanmoins toucher l'exploitation continue d'un bureau de poste.

Notre conformité :

En 2023, les problèmes de personnel ou d'infrastructure ont touché 121 bureaux de poste couverts par le moratoire. Dans 100 cas, les services de vente au détail ont été maintenus dans la communauté par la dotation de postes vacants et, dans 21 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 communautaires. 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.

Notre conformité :

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 et s'est engagée à respecter ses obligations qui y sont édictées.

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.

Notre conformité :

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.

Notre conformité :

En 2023, quatre bureaux de poste de la Société en milieu urbain ont fait l'objet d'un examen. Les communautés et la clientèle touchées ont été avisées et consultées 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.

Notre conformité :

Postes Canada a tenu sa réunion publique annuelle en direct sur le Web le 7 juin 2023.

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.

Notre conformité :

En 2023, le Service à la clientèle a répondu à 2,5 millions d'appels et à plus de 2,9 millions de demandes provenant de la clientèle par l'entremise de canaux en ligne comme le Web, le clavardage et le courriel. De plus, les gens ont utilisé les assistants virtuels en ligne et vocal de Postes Canada en libre-service, ce qui représente 6,1 millions de conversations.

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.

Notre conformité :

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 du Bureau de l'ombudsman : postescanada.ca/bureauombudsman.

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*.

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 pour chaque mode et les coûts liés à chacun.

Notre conformité :

Mode de livraison	Nombre d'adresses*	Pourcentage du nombre total d'adresses	Coût annuel moyen par adresse
À la porte	4 197 503	24 %	284 \$
Point de remise centralisé (p. ex. case postale dans un immeuble à appartements)	4 865 553	28 %	130 \$
Boîte postale multiple, boîte postale communautaire, kiosque	5 967 221	34 %	162 \$
Installation de livraison (case postale, poste restante)	1 662 259	10 %	63 \$
Boîte aux lettres rurale	704 543	4 %	281 \$
Tous les modes	17 397 079	100 %	178 \$

* Au 31 décembre 2023

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.

Notre conformité :

En 2018, le gouvernement du Canada a affirmé que Postes Canada doit continuer de répondre aux attentes énoncées dans le Protocole. Le gouvernement doit revoir le Protocole.

Autres programmes de politique publique

Courrier gouvernemental et documentation à l'usage des personnes aveugles ou partiellement voyantes

La *Loi sur la Société canadienne des postes* (la Loi) offre un droit à la franchise postale pour le courrier expédié entre la population canadienne et la gouverneure générale, les parlementaires, la personne présidant le Sénat ou la Chambre des communes et d'autres membres de la haute fonction publique du Parlement. Les parlementaires peuvent aussi expédier gratuitement jusqu'à quatre circulaires par an à leur électorat.

La Loi prévoit aussi un droit à la franchise postale pour l'envoi de documentation à l'usage des personnes aveugles ou partiellement voyantes, ce qui leur permet d'envoyer gratuitement des livres audio et d'autres types de documents au Canada et dans le monde. Le service gratuit est également offert à de nombreuses bibliothèques partout au pays, y compris celle de l'Institut national canadien pour les aveugles (INCA).

Postes Canada a reçu du gouvernement un crédit d'environ 22 millions de dollars en 2023 pour aider à compenser l'incidence financière de ces programmes.

Documents de bibliothèque

Ce service, exigé par la *Loi sur la Société canadienne des postes*, est offert aux bibliothèques publiques ou 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 la population. Postes Canada ne reçoit ni crédit ni indemnisation de la part du gouvernement pour compenser ce tarif d'affranchissement réduit.



Service postal des Forces canadiennes

De plus, nous offrons gratuitement la livraison des lettres et des articles Colis standard^{MC} aux membres des Forces armées canadiennes en déploiement à l'étranger durant la période des Fêtes. Depuis la création de ce service en 2006, nous avons livré plus de 189 000 colis. En 2021, nous l'avons élargi pour inclure la livraison gratuite des lettres aux familles des militaires.

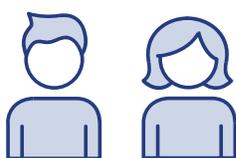
Politique portant sur l'environnement

Postes Canada s'est engagée à protéger l'environnement dans l'exercice de ses opérations. Elle 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 2023, et évalués en vertu de cette loi, n'étaient pas susceptibles d'entraîner d'effets environnementaux négatifs importants. De plus amples renseignements sur les efforts déployés par la Société pour protéger l'environnement se trouvent à la section Rapport financier de son [Rapport sur le développement durable](#).

Taille et portée

Les données ci-dessous concernent le secteur Postes Canada.

Personnel



Plus de
68 000

personnes rémunérées à temps plein et à temps partiel dans le secteur Postes Canada, y compris le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée

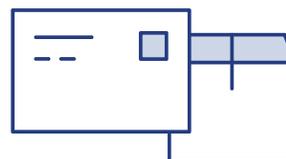
Adresses desservies



Près de
17,4 millions

d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées du Canada

Articles livrés



Près de
6,5 milliards

d'articles de courrier, de colis et de messages

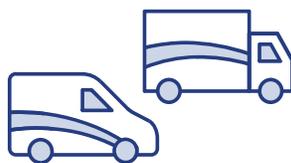
Établissements et postes de facteurs



22
établissements
de traitement

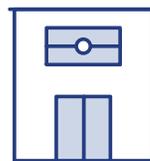
462
postes de facteurs

Parc de véhicules



**Plus de
14 800**
véhicules appartenant
à Postes Canada

Bureaux de poste



**Près de
5 800**
bureaux de poste
appartenant à la Société
ou exploités par des
concessionnaires agréés

Itinéraires de livraison



**Plus de
22 500**
itinéraires de livraison
urbains, ruraux et
de courriers des
services postaux

2023

RAPPORT ANNUEL
Société canadienne des postes

Rapport financier

Pour la période close le 31 décembre 2023



Résultats financiers

TABLE DES MATIÈRES

Rapport de gestion

Énoncés prospectifs	55
1. Résumé	56
2. Activités de base et stratégie	67
3. Indicateurs de rendement clés	77
4. Capacités	78
5. Revue des activités d'exploitation	98
6. Liquidités et ressources en capital	109
7. Évolution de la situation financière	119
8. Risques et gestion des risques	122
9. Méthodes, estimations et jugements comptables critiques	135
10. Aperçu pour 2024	142

Informations supplémentaires

Informations financières historiques	145
Rapport de l'auditeur indépendant sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	150
Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	153
Notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	154

États financiers consolidés

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière	156
Rapport des auditeurs indépendants	157
État consolidé de la situation financière	161
État consolidé du résultat global	163
État consolidé des variations des capitaux propres	164
État consolidé des flux de trésorerie	165
Notes afférentes aux états financiers consolidés	166

Rapport de gestion

Le présent rapport de gestion de la Société canadienne des postes (la Société ou Postes Canada) et de ses filiales Les Investissements Purolator Ltée (Purolator), Groupe SCI inc. (SCI) et Innovapost Inc. (Innovaposte) a été préparé pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. Ces sociétés sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada, de Groupe d'entreprises ou de Groupe. 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 SCI. Les montants présentés dans la catégorie Autre comprennent les résultats des fonctions de soutien fournies par l'unité fonctionnelle responsable des services des technologies de l'information, 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 rapport de gestion doit être lu conjointement avec les états financiers consolidés audités et les notes afférentes. Sauf indication contraire, toutes les informations financières de ce rapport ont été préparées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Les montants sont présentés en dollars canadiens et arrondis au million près, tandis que les pourcentages connexes sont calculés en fonction de chiffres arrondis au millier près. La direction est responsable des renseignements présentés dans le Rapport annuel. Toute mention des termes « nos », « notre » ou « nous » désigne, selon le contexte, Postes Canada ou, collectivement, Postes Canada et ses filiales. 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 le 21 mars 2024.

Énoncés prospectifs

Le Rapport annuel, lequel comprend le rapport de gestion, renferme des énoncés prospectifs du Groupe 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. 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 de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des différences considérables entre les résultats réels et les attentes du Groupe. Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent notamment ceux énoncés dans la section 8 – Risques et gestion des risques du présent rapport de gestion (les risques).

Lorsque le Groupe présente des informations financières prospectives ou des perspectives financières, par exemple des renseignements sur la croissance et la performance financière futures, ces renseignements servent à décrire les attentes futures. Nous signalons donc, à titre d'avertissement, que ces données pourraient ne pas être appropriées à toute autre fin. Les informations financières prospectives et les perspectives financières reposent sur ces hypothèses et sont assujetties aux risques, et il est recommandé de ne pas prendre ces énoncés pour des faits.

1. Résumé

Aperçu du Groupe et résumé des résultats financiers de 2023.

Avec son effectif comptant plus de 84 000 personnes (personnel à temps plein et à temps partiel, y compris temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée), le Groupe d'entreprises est un employeur important au Canada. En 2023, notre personnel a livré plus de 6,6 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 17,4 millions d'adresses à travers le pays. Le secteur Postes Canada exploite fièrement le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, lequel compte près de 5 800 bureaux de poste au pays.



Secteur Postes Canada

Aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes (la Loi)*, la Société a la mission d'offrir des services postaux de qualité, à un prix raisonnable, à toute la population du pays, particuliers et entreprises, dans les régions rurales et urbaines, de manière sécurisée et financièrement autonome. Postes Canada est une société d'État fédérale qui rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et dont l'unique actionnaire est le Gouvernement du Canada.

Le *Protocole du service postal canadien*, mis en œuvre par le gouvernement du Canada en 2009, guide Postes Canada quant à son obligation d'assurer un service universel. Voici quelques-uns des éléments du Protocole :

- Postes Canada s'engage à maintenir un service postal complet qui facilite l'échange de courrier au Canada et entre le Canada et d'autres pays. Ce service comprend la collecte, la transmission et la livraison de lettres, de colis et de publications.
- La prestation de services postaux aux régions rurales fait partie intégrante du service universel qu'offre Postes Canada. En effet, la Société est consciente de l'importance de desservir les régions éloignées et s'engage à offrir des services postaux dans celles-ci.
- Postes Canada a la responsabilité d'établir des tarifs de port justes et réalistes. Ces tarifs, joints à d'autres sources de revenus, doivent suffire à couvrir les coûts opérationnels engagés par Postes Canada.

En plus de ses obligations de base, Postes Canada contribue également à des programmes de politique publique spécifiques, comme l'exige la *Loi*, notamment :

- envois gouvernementaux transmis en franchise;
- services d'expédition gratuits pour les personnes aveugles ou partiellement voyantes;
- tarifs d'affranchissement réduit pour les bibliothèques afin de faciliter le transport de documents admissibles échangés entre une bibliothèque et sa clientèle.

Postes Canada appuie également les Forces armées canadiennes et leurs familles. Nous offrons gratuitement le service Colis standard^{MC} pendant les Fêtes et le service Poste-lettres^{MC} toute l'année aux familles et aux proches des membres des Forces armées canadiennes en déploiement.

Postes Canada fait partie intégrante de l'industrie postale mondiale, qui regroupe diverses administrations postales étrangères. Auparavant, les administrations postales finançaient 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. Toutefois, le contexte a changé en raison de l'évolution des tendances en matière de communication et de transactions, et de la popularité d'Internet et des appareils mobiles intelligents. Les gens préfèrent les solutions numériques au détriment des services postaux traditionnels. De plus, l'adoption massive du cybercommerce a créé une concurrence féroce dans le domaine de la livraison des colis.



Portrait du marché

La pandémie de COVID a radicalement modifié la nature du magasinage en ligne au Canada et a transformé le contexte concurrentiel. Depuis notre dernier plan d'entreprise approuvé en 2020, notre situation financière et notre contexte d'exploitation ont beaucoup changé :

- Notre part du marché des colis a considérablement diminué en raison de la concurrence féroce sur le marché de la livraison des colis.
- Les volumes du service Poste-lettres ont diminué de manière importante.
- Nos coûts d'exploitation totaux ont augmenté à un rythme beaucoup plus élevé que nos revenus.
- Notre position de trésorerie s'est considérablement dégradée.

Ces facteurs, ainsi que plusieurs contraintes telles que les limites imposées par nos conventions collectives, des défis financiers persistants et l'émergence du modèle de main-d'œuvre à la demande, peuvent limiter notre capacité à conserver ou à acquérir des parts de marché et ont une incidence importante sur le rendement de Postes Canada.

Comme d'autres entreprises, Postes Canada fait aussi face à une grande incertitude économique (y compris la possibilité d'une récession), à un taux d'inflation élevé et à des dépenses de consommation variables. Les difficultés macroéconomiques qui ont commencé

en 2022 et se sont poursuivies jusqu'en 2023 ont eu une incidence négative sur nos revenus et nos volumes. L'incidence de ces facteurs pourrait se faire sentir en 2024.

Malgré ce contexte, nous nous attendons à ce que la croissance du cybercommerce demeure solide puisqu'au cours des 10 prochaines années, les volumes de colis sur le marché du cybercommerce devraient doubler par rapport à ceux de 2023. Cette croissance représente une occasion pour la Société. Postes Canada se distingue par son rendement environnemental grâce à des engagements fermes et des plans d'action visant à réduire au minimum ses répercussions en matière d'émissions de gaz à effet de serre, de déchets et d'utilisation des ressources naturelles. Il s'agit d'un point particulièrement important étant donné l'influence de plus en plus marquée des préoccupations environnementales sur les décisions d'expédition du public et des entreprises.



Autonomie financière

Les tendances actuelles en matière de pertes croissantes, de pressions concurrentielles intenses sur le marché de la livraison des colis, d'érosion des volumes du service Poste-lettres et de structure de coûts fixes élevés ont une incidence importante sur le rendement financier de Postes Canada. Les pertes financières récurrentes et la détérioration de notre position de trésorerie limitent notre capacité à nous adapter pour répondre aux nouveaux besoins de la population canadienne. La détérioration de notre situation financière menace également notre capacité à remplir le mandat établi par le gouvernement du Canada. Ce mandat nous oblige à financer nos activités par les revenus découlant de la vente de nos produits et services et non par un financement provenant des contribuables, ainsi qu'à mener nos activités de manière à assurer notre autonomie financière.



Défis concurrentiels liés à l'économie postpandémique

La pandémie de COVID-19 a bouleversé le marché de la vente en ligne. Dans la foulée du confinement des gens pour leur protection et du travail à la maison, les achats en ligne ont fait une avancée fulgurante, transformant ainsi le marché de la livraison des colis. L'explosion soudaine et durable de la demande en matière de livraison des achats en ligne a donné naissance à de nouvelles entreprises de livraison privées. Ces sociétés concurrentes ont connu une croissance rapide, s'appuyant sur des modèles d'affaires utilisant une main-d'œuvre contractuelle à faible coût pour offrir des tarifs plus bas et davantage de commodité, notamment la livraison le soir et la fin de semaine.

Ces dernières années, ces sociétés privées à faible coût sont devenues la norme dans le secteur des colis, ce qui se traduit par une concurrence accrue au pays et à l'échelle mondiale. La main-d'œuvre flexible et peu coûteuse de nos entreprises concurrentes leur permet d'offrir des options de livraisons moins chères. Souvent appelé main-d'œuvre à la demande, ce type

de modèle n'offre généralement pas au personnel la sécurité d'emploi ni des avantages sociaux pendant ou après l'emploi.

Postes Canada est fière d'offrir des emplois stables, bien rémunérés et sécuritaires aux gens d'ici, mais pour cela, elle dépense beaucoup plus pour sa main-d'œuvre que la concurrence, ce qui entrave sa compétitivité. Les salaires, les avantages sociaux et les conditions d'emploi de notre personnel syndiqué (soit 96 % de notre effectif) ont fait l'objet de négociations collectives, entraînant des coûts fixes de main-d'œuvre élevés. La création de ces anciennes règles de conventions collectives date de l'époque où le service Poste-lettres était notre principale activité. Cette situation nous laisse peu de flexibilité pour nous adapter aux besoins en évolution de la population canadienne, ce qui a une incidence sur notre capacité à livrer concurrence dans l'environnement du cybercommerce d'aujourd'hui. Il est essentiel d'établir et de maintenir de solides relations avec nos unités de négociation, particulièrement pendant les négociations actuelles et futures, pour veiller à ce que la Société soit concurrentielle et continue de répondre aux besoins de la population.

Au Canada, les gens ont de plus en plus recours aux intermédiaires de livraison dont les modes de livraison sont allégés et les structures de coûts sont nettement plus faibles que celles des transporteurs traditionnels. Ce changement a favorisé l'apparition de nombreuses entreprises concurrentes qui étendent leur portée géographique et offrent des services de livraison le soir et la fin de semaine. Dans le contexte concurrentiel actuel, nous devons relever plusieurs défis pour assurer notre autonomie financière :

- La baisse des volumes du service Poste-lettres ainsi que les engagements financiers et les contraintes de capacité sont des risques inhérents à nos modèles traditionnels d'affaires et d'exploitation fondés sur l'utilisation du format papier.
- La demande croissante de colis provenant du cybercommerce, combinée au magasinage de tarifs, exerce une pression accrue sur la tarification. Les gens ont des attentes plus élevées en matière de rendement du service, de délais de livraison et d'options de livraison flexibles, y compris les fins de semaine, le jour même et le jour suivant.
- La continuité des achats effectués auprès des grands commerces en ligne a concentré les décisions d'expédition. Cette tendance a contribué à l'érosion de notre part de marché étant donné que ces commerces se tournent vers la main-d'œuvre à la demande et la livraison autogérée.



Plan d'entreprise

Le 27 octobre 2023, nous avons déposé notre plan d'entreprise de 2024 à 2028 auprès du gouvernement du Canada, notre actionnaire unique. Le plan d'entreprise présente les défis importants auxquels nous faisons face, y compris les pertes financières récurrentes et une détérioration de notre situation de trésorerie. Plus important encore, il souligne la nécessité de collaborer avec notre actionnaire pour s'entendre sur des solutions favorisant l'autonomie financière. Nous nous trouvons à une étape critique de notre histoire, où le rôle

d'infrastructure nationale essentielle que nous jouons depuis longtemps est gravement menacé si nous n'entreprenons pas une transformation majeure. À la date de publication de ce rapport, le plan d'entreprise n'a pas encore été approuvé.



Points saillants financiers et opérationnels

Résultats sectoriels – Résultat avant impôt (en millions de dollars)

	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)
Postes Canada	(748)	(548)	(200)	(36,5) %
Purolator	293	317	(24)	(7,4) %
SCI	14	16	(2)	(13,4) %
Autres	(88)	(77)	(11)	(14,0) %
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(529)	(292)	(237)	(81,0) %

En 2023, le Groupe a enregistré une perte pour la sixième année consécutive. La perte est imputable principalement à la perte du secteur Postes Canada, qui a été en partie compensée par les résultats positifs inscrits par Purolator et SCI.

Au début de 2024, Postes Canada et Purolator ont annoncé leur intention de céder la totalité des actions de deux filiales, soit Groupe SCI inc., un important fournisseur canadien de services logistiques en tierce partie, et Innovapost Inc., le fournisseur de services partagés en technologie de l'information du Groupe. L'actif net des deux filiales a été classé dans les groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2023. Lorsque le contrôle sera transféré aux sociétés acquéreuses en 2024, les transactions pour les services offerts par ces entités seront effectuées sans lien de dépendance. Ces cessions font partie de notre plan de transformation global, car nous nous adaptons pour mieux répondre aux nouveaux besoins de la population et des entreprises canadiennes. Ce plan permettra à l'entreprise de croître dans le marché du cybercommerce au Canada tout en s'acquittant de son mandat de base, qui est d'assurer la livraison fiable du courrier et des colis à toutes les adresses au pays.



Porteurs d'un Canada plus fort

Au cours des trois dernières années, nous avons réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre de notre plan de transformation, Porteurs d'un Canada plus fort, comme le lancement de plusieurs initiatives dans l'ensemble des trois piliers du plan : offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter, faire preuve de leadership en matière d'environnement et de responsabilité sociale et faire ce qu'il faut pour nos employés. Les progrès réalisés dans le cadre de ce plan sont présentés dans la section 4 – Capacités.

Perspectives d'avenir : Nous maintenons notre engagement à l'égard des trois piliers du plan de transformation à long terme. Toutefois, en raison de nos défis financiers actuels et de l'état du plan d'entreprise de 2024 à 2028, nous devons impérativement prendre des mesures à court terme pour aligner nos investissements sur nos priorités immédiates. Nous avons examiné le calendrier de nos investissements transformationnels afin de nous assurer que nous mettons l'accent sur ce qui est essentiel en ce moment pour rivaliser avec la concurrence, offrir un excellent service partout au Canada et assurer la sécurité de notre personnel. Nous avons donc priorisé ces investissements. Nous avons effectué cet examen à la fin de 2023 et nous avons décidé de suspendre plusieurs projets importants à l'échelle de l'entreprise, y compris les investissements dans notre réseau de traitement, certains projets liés à l'expérience client et l'achat de véhicules électriques supplémentaires.



Produits par secteur d'activité

	Produits (en millions de dollars)				Volumes (en millions d'articles)			
	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)	2023	2022	Écart	Écart (%)
Colis	3 482	3 573	(91)	(2,5) %	296	286	10	3,7 %
Courrier transactionnel	2 298	2 424	(126)	(5,2) %	2 196	2 313	(117)	(5,0) %
Marketing direct	951	954	(3)	(0,4) %	4 002	3 985	17	0,4 %
Autres	211	231	(20)	(8,9) %	-	-	-	-
Total	6 942	7 182	(240)	(3,3) %	6 494	6 584	(90)	(1,4) %



Baisse des produits du secteur Colis malgré l'augmentation des volumes

Le total des volumes du secteur Colis a connu une hausse de 3,7% en 2023 en raison d'une augmentation des offres concurrentielles, du volume accru de retours d'articles achetés en ligne et des volumes supplémentaires provenant de la clientèle actuelle et nouvelle du cybercommerce. L'amélioration du rendement du service, l'offre du dépôt tardif dans des marchés clés comme la région du Grand Toronto et le lancement en 2023 de la livraison carboneutre pour les envois terrestres contribuent à la croissance des volumes du régime intérieur. Toutefois, malgré une augmentation des tarifs des services de colis commerciaux, les produits du régime intérieur ont diminué de 2,5%. Cette baisse peut être attribuée aux changements dans la composition de la clientèle et des canaux, à l'intensification de la concurrence et à la baisse des suppléments pour carburant, qui sont étroitement liés aux tarifs du marché. Nous avons observé une hausse de la popularité des groupeurs commerciaux concurrentiels au détriment du réseau postal d'arrivée traditionnel.

Perspectives d'avenir : Afin de préserver et d'accroître notre part du marché des colis, notre objectif est de faire face aux pressions concurrentielles, d'offrir un service de haute qualité et

de profiter de la croissance du secteur des retours pour lancer des projets visant à l'amélioration de ce service comme le retour d'articles sans étiquette ni emballage. Nous continuerons également de répondre aux attentes de la clientèle en matière de livraison le jour suivant et de développement durable.



Érosion continue des volumes de courrier, diminution des produits et maintien des tarifs des timbres aux prix de 2020

Notre service traditionnel Poste-lettres continue d'être remplacé par les communications numériques. En 2023, les produits et les volumes du secteur Courrier transactionnel ont baissé (-5,2 % et -5,0 %, respectivement), comparativement à ceux de 2022. Le maintien des tarifs réglementés des timbres aux prix de 2020 a empêché la Société d'atténuer l'incidence de la baisse continue des volumes sur les revenus.

Perspectives d'avenir : Postes Canada doit obtenir l'approbation des autorités de réglementation pour augmenter le prix des timbres. En février 2024, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* les majorations proposées pour les tarifs réglementés. La gouverneure en conseil doit approuver les nouveaux tarifs avant leur entrée en vigueur.



Incidence négative sur les produits du secteur Marketing direct en raison du changement structurel dans le secteur de la publicité

Le secteur Marketing direct permet aux entreprises et aux organisations d'envoyer des offres, des promotions et des messages de marketing à la clientèle actuelle et potentielle. En 2023, les produits générés par le secteur Marketing direct ont baissé de 0,4 %, et les volumes ont augmenté de 0,4 % par rapport à 2022. Les volumes totaux sont inférieurs à ceux qui étaient observés avant la pandémie. La baisse des produits est attribuable à l'incertitude économique et au virage continu vers le marketing numérique. Les produits du service Courrier de quartier^{mc} de Postes Canada ont augmenté principalement en raison de la conclusion de nouvelles affaires et du développement des produits.

Perspectives d'avenir : Bien que notre valeur à long terme pour la population et les entreprises canadiennes, ainsi que notre parcours vers l'autonomie financière, soient principalement liés aux colis, le secteur Marketing direct est un important générateur de revenus. Ce secteur joue un rôle important dans le maintien de la densité de livraison de notre réseau, alors que nous nous adaptons au double défi que représentent l'évolution rapide du marché du cybercommerce et l'érosion continue du secteur d'activité Courrier transactionnel. Nous travaillons à maintenir la pertinence du secteur Marketing direct, qui se remet progressivement de la pandémie, en investissant dans des solutions qui aident à mettre en relation les entreprises et la clientèle, tout en respectant la vie privée et les préférences. Nous

collaborons également avec des partenaires de l'industrie et des commerces pour rendre le secteur Marketing direct plus respectueux de l'environnement.



Charges d'exploitation élevées partiellement contrebalancées par une baisse des coûts liés aux avantages du personnel (en millions de dollars)

	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)
Main-d'œuvre	3 952	3 710	242	6,5 %
Avantages du personnel	937	1 341	(404)	(30,2) %
Autres charges d'exploitation	2 545	2 402	143	5,9 %
Amortissement	353	323	30	9,5 %
Total des charges d'exploitation	7 787	7 776	11	0,1 %

En 2023, les charges d'exploitation étaient relativement stables (+0,1 %) par rapport à 2022, principalement en raison de ce qui suit :

- la hausse des coûts de main-d'œuvre attribuable aux augmentations salariales, aux nouveaux droits aux congés et aux rajustements en fonction du coût de la vie;
- les investissements autres qu'en capital dans les opérations et la technologie, particulièrement pour la mise à niveau et l'amélioration de notre système progiciel de gestion intégré (PGI) en fin de vie utile;
- des dépenses d'amortissement plus élevées en raison des investissements en immobilisations pour le Centre de traitement Albert-Jackson.

La réduction des avantages sociaux du personnel, attribuable à l'augmentation des taux d'actualisation, a contrebalancé ces hausses.

Perspectives d'avenir : À mesure que notre entreprise continue la transition du courrier vers les colis, nous nous attendons à une augmentation des coûts d'exploitation associés à la levée, au traitement et à la livraison des colis. Des coûts seront engagés pour accroître la capacité, car le traitement et la livraison des colis nécessitent plus d'espace. Les coûts de main-d'œuvre augmenteront, car la livraison de colis nécessite plus de personnel que la livraison de lettres. Ce constat est particulièrement d'actualité en 2024, car des négociations sont en cours pour de nouvelles conventions collectives entre Postes Canada et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), qui représente deux unités de négociation (Exploitation postale urbaine et Factrices et facteurs ruraux et suburbains). Postes Canada est tenue de fournir un service de livraison à toutes les adresses canadiennes, ce qui exerce une pression supplémentaire sur les coûts, car le nombre d'adresses dans le réseau de livraison continue d'augmenter. En 2023, le Canada comptait environ 203 000 adresses de plus qu'en 2022.



Investissements

La Société se transforme grâce à des investissements guidés par les trois piliers de sa raison d'être : Porteurs d'un Canada plus fort. Nous avons investi 743 millions de dollars en 2023, comprenant les investissements en capital et les investissements autres qu'en capital s'élevant respectivement à 384 millions de dollars et à 359 millions de dollars. Nos investissements les plus importants portaient sur la mise à niveau de notre progiciel de gestion intégré, la modernisation de notre parc de véhicules et l'exploration de sources d'énergie propre, la mise à niveau de nos installations et de notre équipement, le réapprovisionnement de notre matériel de rue et l'ajout de casiers à colis à notre réseau.

Perspectives d'avenir : Nous gardons le cap sur les trois piliers de notre plan de transformation, Porteurs d'un Canada plus fort. Compte tenu de notre situation financière et des défis actuels, nous avons pris des mesures pour aligner nos investissements de 2024 sur nos priorités immédiates.



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

L'importance et la volatilité des obligations du Régime de pension agréé à prestations déterminées de la Société canadienne des postes (le Régime), des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme par rapport à notre position de trésorerie et à la perte subie 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 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 2023, la volatilité sur les marchés a continué d'avoir des répercussions sur les obligations du Régime ainsi que des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme du secteur. Aux fins comptables, des pertes de réévaluation de 1,2 milliard de dollars après impôt ont été comptabilisées dans les autres éléments du résultat global, contribuant à une baisse des capitaux propres au 31 décembre 2023. La charge de retraite établie de façon actuarielle comptabilisée dans l'état du résultat global et les paiements réguliers n'ont pas été touchés par ces réévaluations.

Postes Canada n'était pas tenue d'effectuer de paiements spéciaux de solvabilité en 2023. Le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* permet à Postes Canada de bénéficier d'un allègement temporaire de ses obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024. Sans cet allègement, Postes Canada aurait été tenue d'effectuer des paiements spéciaux de solvabilité de 354 millions de dollars pour 2023. De plus, comme la situation de capitalisation sur le plan de la continuité et de la solvabilité a

dépassé au 31 décembre 2022 les seuils prévus par la loi, Postes Canada n'a pas été autorisée à verser des cotisations au titre des services rendus pour 2023 après que l'évaluation a été déposée.

Au 31 décembre 2023, le Régime du secteur affichait un excédent sur le plan de la continuité d'environ 7,5 milliards de dollars, un excédent sur le plan de la solvabilité d'environ 2,1 milliards de dollars (selon la valeur marchande des actifs du régime) et un excédent sur le plan de la solvabilité d'environ 0,6 milliard de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans).

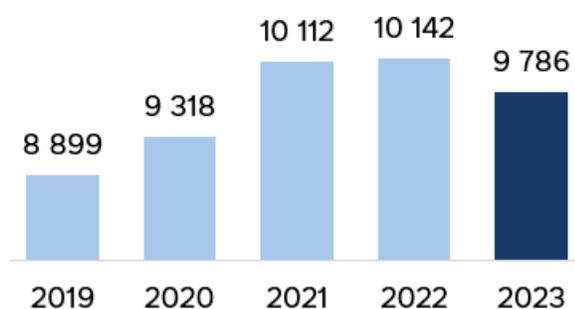
Perspectives d'avenir : Le Régime se trouve dans une situation de capitalisation excédentaire au 31 décembre 2023. Dans cette optique, Postes Canada n'est pas autorisée à verser des cotisations régulières pour 2024. De plus, la Société n'est pas tenue d'effectuer des paiements spéciaux de solvabilité pour 2024. Les résultats des évaluations actuarielles finales pourraient différer considérablement de ces estimations.

Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2023

Les graphiques ci-dessous illustrent les principaux résultats consolidés de 2023 du Groupe d'entreprises de Postes Canada.

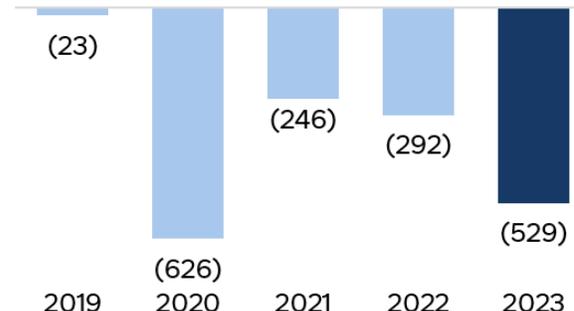
Produits d'exploitation

(en millions de dollars)

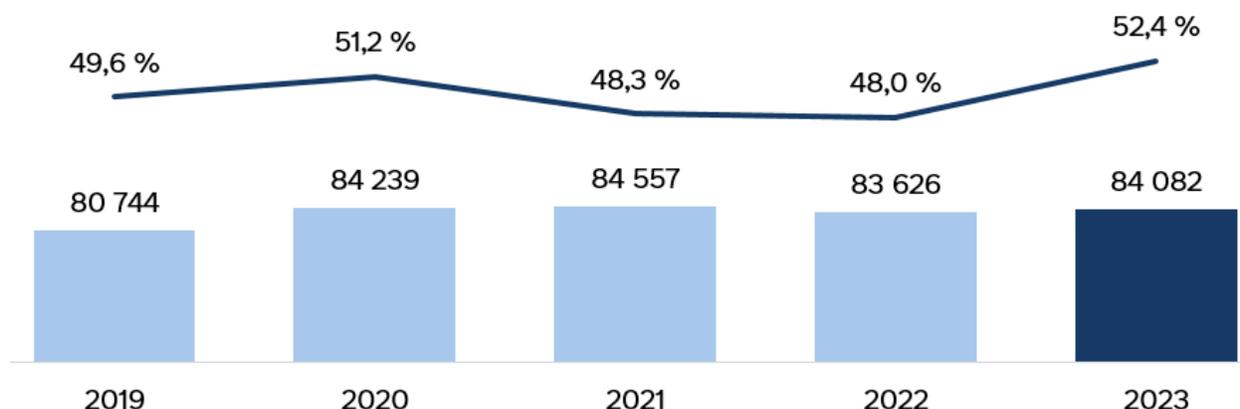


Résultat avant impôt

(en millions de dollars)



Main-d'œuvre exprimée en pourcentage des produits d'exploitation et effectif*



* Comprend le personnel à temps plein et à temps partiel, y compris le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée. Le graphique 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 du Groupe.

Exercices clos les 31 décembre, en millions de dollars

	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
État consolidé du résultat global					Se reporter à la section 5 – Revue des activités d'exploitation.
Produits d'exploitation	9 786	10 142	(356)	(3,5) %	Baisses dans les secteurs Postes Canada et Purolator, en partie contrebalancées par la croissance du secteur SCI.
Charges d'exploitation	10 317	10 378	(61)	(0,6) %	Baisse des charges d'exploitation du secteur Purolator, en partie pondérée par la hausse des charges des secteurs Postes Canada et SCI.
Résultat d'exploitation	(531)	(236)	(295)	(124,9) %	Augmentation des pertes dans le secteur Postes Canada et baisse des profits dans le secteur Purolator.
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	2	(56)	58	104,8 %	Produits d'intérêts plus élevés.
Résultat avant impôt	(529)	(292)	(237)	(81,0) %	
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	108	(64)	172	268,5 %	Augmentation de la perte avant impôt du secteur Postes Canada et dépréciation des actifs d'impôt différés.
Résultat net	(637)	(228)	(409)	(179,3) %	
Résultat global	(1 850)	3 354	(5 204)	(155,2) %	Pertes provenant de la réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi en raison d'une baisse des taux d'actualisation, en partie contrebalancées par des rendements sur les actifs plus élevés que prévu.
État consolidé des flux de trésorerie					Se reporter à la section 6 – Liquidités et ressources en capital.
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	101	300	(199)	(66,4) %	Augmentation des pertes d'exploitation et diminution des charges au titre des prestations de retraite en excédent des paiements, en partie contrebalancées par les changements du fonds de roulement.
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'investissement	4	(283)	287	101,5 %	Augmentation du produit de la vente des titres (montant net d'acquisition), en partie contrebalancée par l'augmentation des paiements en espèces pour les immobilisations et l'acquisition d'entreprise de Purolator.
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(142)	(133)	(9)	(6,5) %	Augmentation des paiements au titre des obligations locatives du secteur SCI.

2. Activités de base et stratégie

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

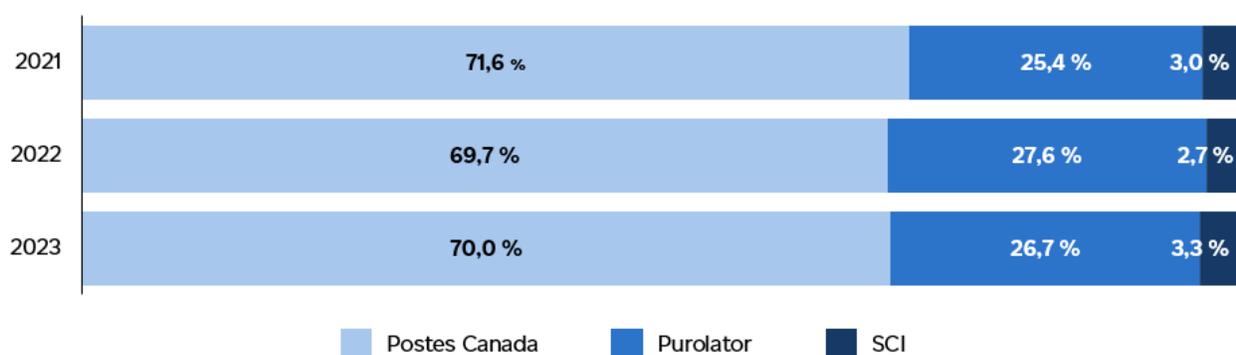
2.1 Nos activités

Postes Canada est fière de servir l'ensemble de la population canadienne et poursuit ses efforts afin de réaliser sa raison d'être, Porteurs d'un Canada plus fort. Grâce à un réseau qui facilite les communications et le commerce à l'échelle du Canada et dans le reste du monde, le Groupe d'entreprises de Postes Canada offre des solutions novatrices en matière de cybercommerce, de marketing et de logistique dont les revenus annuels s'élèvent à 9,8 milliards de dollars. Le Groupe appuie les entreprises canadiennes de toutes tailles pour les aider à être compétitives et à prospérer, et ses activités visent à renforcer les entreprises, les communautés locales et l'économie canadiennes.

La demande de services atteint généralement un sommet pendant la période des Fêtes au quatrième trimestre. Les volumes baissent graduellement au cours des trimestres qui suivent, les creux se produisant au troisième trimestre. Les coûts fixes importants demeurent relativement les mêmes à court terme. Le Groupe dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, comptant plus de 8 600 points de vente au détail, exploite un parc de plus de 21 000 véhicules et emploie plus de 84 000 personnes (personnel à temps plein et à temps partiel, y compris le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée).

En 2023, notre personnel a livré environ 6,6 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à près de 17,4 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

Produits par secteur



Postes Canada, l'administration postale du Canada, est la composante la plus importante du Groupe d'entreprises. Des informations sur les activités des principales filiales de la Société, au 31 décembre 2023, sont présentées dans le tableau ci-après.

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

Des dirigeants et dirigeantes de Postes Canada siègent au conseil et aux comités des filiales afin d'en superviser les activités.

Actifs et passifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente

Groupe SCI inc. – Le 9 janvier 2024, à la suite de l'approbation de leur Conseil d'administration, Postes Canada et Purolator ont annoncé leur intention de céder la totalité des actions de SCI, une filiale, à un chef de file canadien en services logistiques en tierce partie. SCI est devenue un important prestataire canadien de services logistiques en tierce partie spécialisé dans l'exécution des commandes d'entreposage, les solutions de chaîne d'approvisionnement et les services de gestion du transport. SCI continuera d'offrir des services d'entreposage et d'autres services logistiques à Postes Canada après la date de clôture, mais les transactions seront effectuées dans le cadre d'une relation sans lien de dépendance, car les parties ne seront plus liées. Le contrôle de SCI a été transféré à son acquéreur le 1^{er} mars 2024, lorsque la cession a été finalisée. La cession nous permet de concentrer nos efforts sur les services à la population.

Innovapost Inc. – Le 16 janvier 2024, à la suite de l'approbation de leur Conseil d'administration, Postes Canada et Purolator ont annoncé leur intention de céder la totalité des actions d'Innovapost, le fournisseur de services partagés en technologie de l'information (TI) du Groupe et une filiale, à un partenaire stratégique de calibre mondial spécialisé en TI. Le personnel technique d'Innovapost continuera d'être embauché par le partenaire stratégique, qui fournira des services de TI au Groupe. Certains éléments stratégiques de TI et talents d'Innovapost seront rapatriés à Postes Canada et à Purolator. Cette cession éliminera la relation de partie liée (lien de dépendance) avec le Groupe. Le contrôle d'Innovapost Inc. sera transféré à son acquéreur au deuxième trimestre de 2024.

Innovapost a été un excellent partenaire pour le Groupe d'entreprises et son personnel est incroyablement talentueux. Toutefois, après une analyse rigoureuse, nous avons conclu que le modèle de services partagés ne convient plus aujourd'hui et que nous devons nous moderniser pour être plus concurrentiels dans le contexte actuel. Alors que l'on s'attend à ce que le marché du cybercommerce double au Canada au cours des 10 prochaines années, l'économie de la vente au détail et Postes Canada doivent pouvoir compter sur la puissance des TI. Pour atteindre une position propice à la croissance de l'entreprise, nous devons offrir les TI de pointe dont la population et les entreprises canadiennes ont besoin. Nous transformons notre modèle de TI afin de mieux répondre aux nouveaux besoins des gens au pays et de rester un chef de file dans le marché en rapide évolution de la livraison des colis. Ces changements nous permettront d'exercer un leadership stratégique en ce qui a trait aux

priorités de l'entreprise en matière de TI – ce qui cadre avec notre plan de transformation – et d'offrir la souplesse requise pour fournir de nouvelles solutions à la clientèle plus rapidement.

Groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente – Lors de la signature des ententes de cession d'Innovaposte et de SCI le 29 novembre 2023 et le 22 décembre 2023, respectivement, le Groupe a classé Innovapost Inc. et Groupe SCI inc. dans les groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2023. Les actifs et les passifs directement liés aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente ont été présentés séparément.

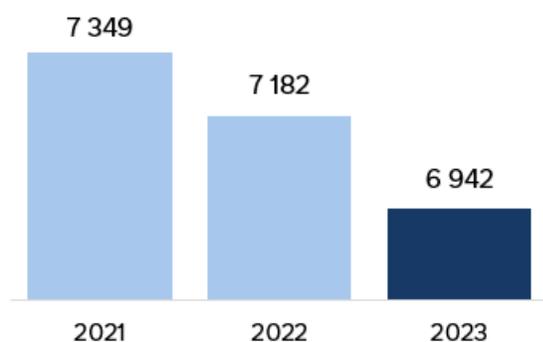


Secteur Postes Canada

Le réseau de vente au détail de Postes Canada, le plus vaste au pays, compte près de 5 800 bureaux de poste et son parc compte plus de 14 800 véhicules. En 2023, Postes Canada a livré presque 6,5 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages. Employant plus de 68 000 personnes (personnel à temps plein et à temps partiel, y compris le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée), ce secteur assure la prestation de services à près de 17,4 millions d'adresses.

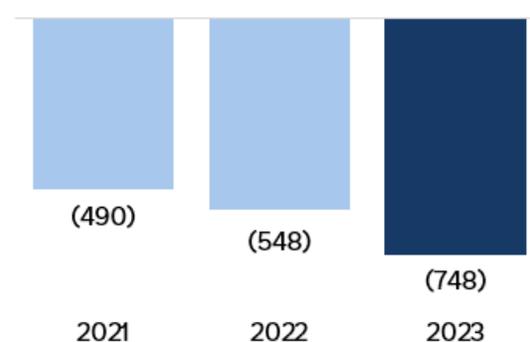
Produits

(en millions de dollars)

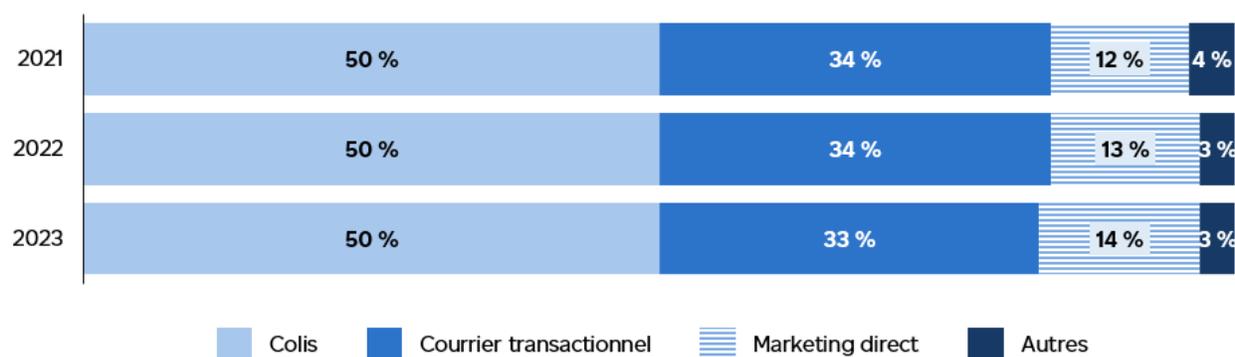


Résultat avant impôt

(en millions de dollars)



Produits par secteur d'activité



Colis

Le secteur d'activité Colis propose une vaste gamme de services de livraison à toutes les adresses du Canada ainsi qu'à des destinations internationales, par l'entremise de partenariats avec d'autres administrations postales étrangères et d'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). La clientèle de ce secteur se compose de consommateurs, de plateformes de cybercommerce, d'entreprises et de commerces de détail de toutes tailles, de gouvernements ainsi que d'autres administrations postales, entreprises de livraison et groupeurs.

Courrier transactionnel

Nous avons le privilège de la levée, de la transmission et de la livraison des lettres, des relevés, des factures et d'autres communications. Le service Courrier transactionnel comprend trois catégories de produits : Poste-lettres^{MC} du régime intérieur, Poste aux lettres de départ et Poste aux lettres d'arrivée. Les produits d'exploitation proviennent des services de livraison du courrier traitable traditionnels. Le virage continu vers les communications numériques de la population canadienne explique la baisse importante des volumes de courrier, ce qui a eu une incidence importante sur notre modèle d'affaires fondé sur les communications papier. Bien que le public fasse partie de notre clientèle, celle-ci provient en majorité des secteurs des services financiers, des télécommunications et des services publics, ainsi que des gouvernements.

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 gens de personnaliser les envois et les messages promotionnels de façon à cibler des personnes ou une nouvelle clientèle.
- Le service Courrier de quartier de Postes Canada^{MC} cible des régions ou des quartiers précis à l'échelle du Canada.
- Enfin, le service Poste-publications^{MC} comprend la livraison de périodiques, y compris des journaux, des magazines et des bulletins.

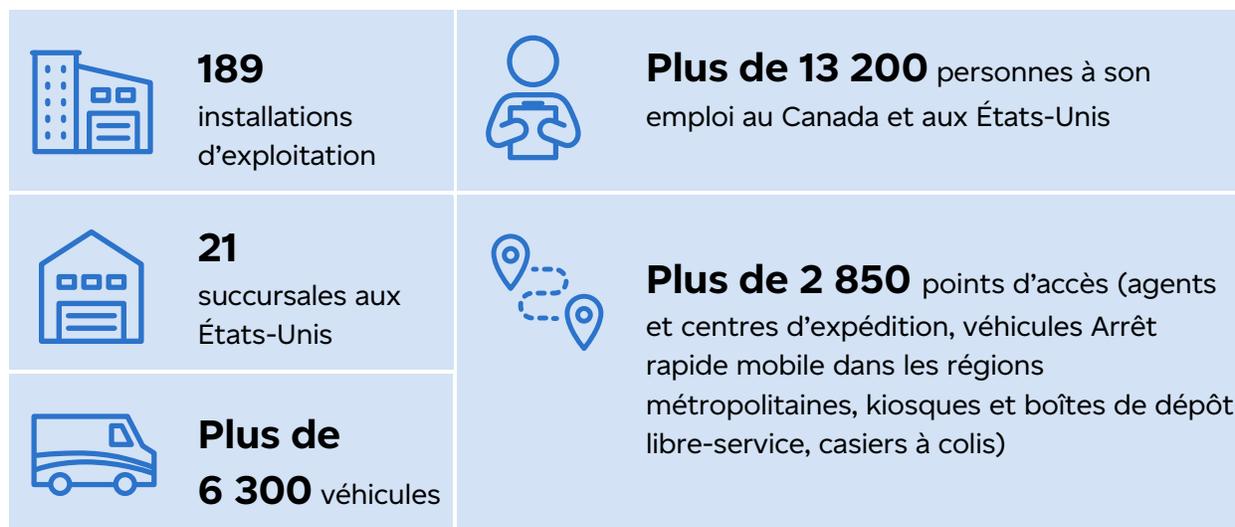
Il est difficile d'assurer la croissance dans ce secteur concurrentiel étant donné que les entreprises consacrent une plus grande part de leur budget de marketing à des solutions numériques moins coûteuses, mais peut-être moins efficaces. La clientèle de ce secteur est composée d'entreprises de toutes les tailles et de 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

La catégorie 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 les services financiers, ainsi que les gains et les pertes liés aux devises étrangères.



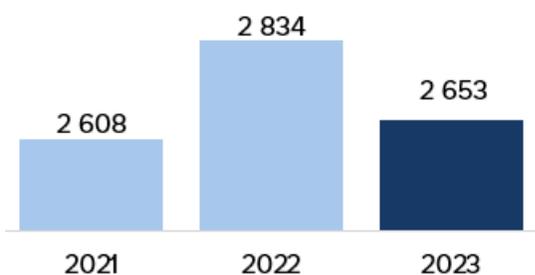
Secteur Purolator



Purolator est un important fournisseur de pointe de solutions intégrées de logistique et d'expédition de fret et de colis, assurant la livraison de colis à destination, en provenance et à l'intérieur du Canada depuis plus de 60 ans. Forte d'un des réseaux les plus vastes au Canada et aux États-Unis, Purolator est fière d'offrir les meilleurs services d'expédition et de logistique à près de 150 000 personnes et entreprises actives partout au pays et dans le monde.

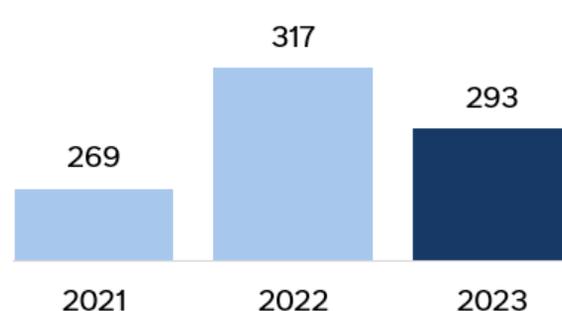
Produits

(en millions de dollars)



Résultat avant impôt

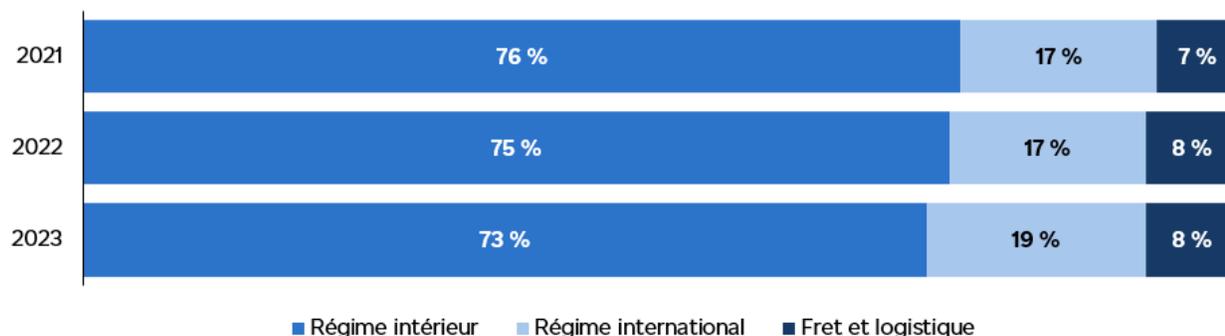
(en millions de dollars)



Purolator est un partenaire de confiance pour la clientèle et le personnel, et une marque emblématique qui fait partie de toutes les communautés au Canada. En 2023, Purolator a figuré sur la liste des meilleurs employeurs au Canada de Forbes et sur la liste des meilleurs employeurs en matière de diversité de Forbes. Elle a également reçu le prix « Canada's Most Admired^{MC} Corporate Cultures ». Quatre fois lauréate du prix, Purolator a gagné sa place dans

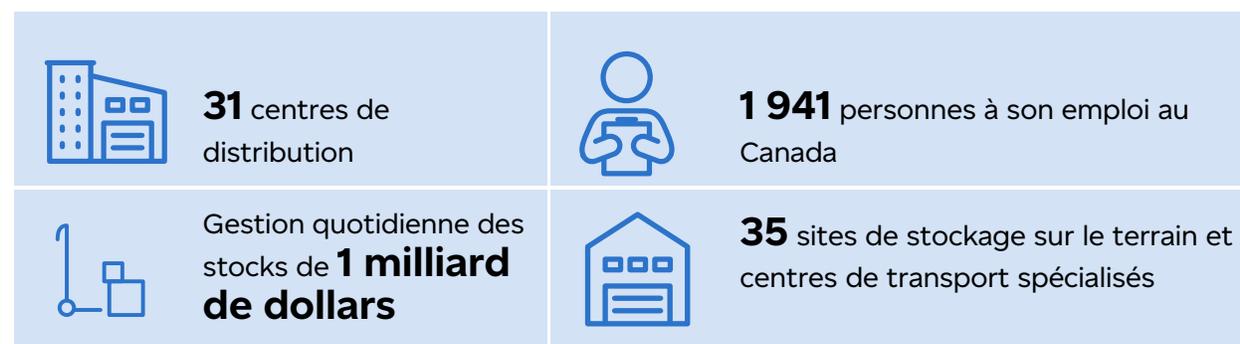
le prestigieux Temple de la renommée du programme. Le programme Blitz contre la faim^{MP} de Purolator, qui célébrait son 20^e anniversaire en 2023, continue de répondre aux besoins croissants des communautés. Depuis sa création, le programme a permis d'amasser plus de 22 millions de livres d'aliments pour les banques alimentaires du Canada.

Produits par secteur d'activité



Nous vous aiderons à être encore meilleur.

Secteur SCI



SCI est l'un des plus grands fournisseurs de solutions relatives à la chaîne d'approvisionnement au Canada. 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 de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

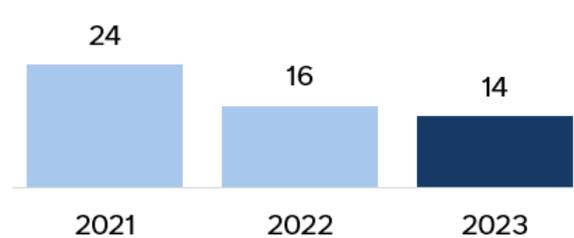
Produits

(en millions de dollars)



Résultat avant impôt

(en millions de dollars)



SCI met à la disposition de sa clientèle 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, renseignements et intégration aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle du pays. Ses principaux segments se trouvent dans la vente au détail, la technologie et les soins de santé.

2.2 Notre environnement commercial

Tendances mondiales



En 2023, les effets économiques défavorables des événements géopolitiques majeurs (p. ex., le conflit entre la Russie et l'Ukraine) se sont atténués et l'inflation mondiale a diminué par rapport à l'année précédente. L'économie mondiale s'est révélée plus favorable que prévu à la fin de 2023, les leaders économiques, comme les États-Unis, ayant évité une récession et un taux de chômage instable.

Bien que certaines banques centrales aient annoncé de potentielles baisses des taux d'intérêt en 2024, la reprise mondiale devrait être incertaine et lente, car les risques de hausse des taux d'intérêt se répercutent dans les économies. On s'attend à des divergences régionales quant à la reprise du produit intérieur brut (PIB).

La confiance des gens à l'échelle mondiale est revenue aux niveaux d'avant la pandémie, mais les dépenses de consommation demeurent incertaines en raison des taux d'intérêt et du coût des biens plus élevés que la moyenne.



Canada

L'économie canadienne a suivi les tendances macroéconomiques mondiales en 2023. En effet, elle a évité une récession et l'inflation a diminué (même si elle reste supérieure aux niveaux historiques). L'indice des prix à la consommation est passé de 6,8 % en 2022 à 3,8 %.

Les indicateurs économiques laissant entrevoir un ralentissement de la demande, la Banque du Canada a décidé de suspendre les hausses de son taux de financement à un jour en juillet 2023 à 5,0 %, mettant ainsi fin à la politique de hausse des taux qui a commencé en mars 2022. Cette pause représente un certain soulagement pour la population et les entreprises du Canada. Toutefois, la situation continuera à limiter les dépenses de consommation, les investissements des entreprises et la croissance du PIB en 2024, car les taux demeurent bien au-dessus des moyennes historiques à long terme.

Les dépenses liées au cybercommerce risquent de subir l'effet de frictions financières au cours des premiers trimestres de 2024, car les Canadiens et Canadiennes consacrent leur revenu disponible au paiement des intérêts qui ont atteint des niveaux inégalés depuis 1995. La population canadienne a signalé une diminution des dépenses discrétionnaires à la fin de 2023; une tendance qui devrait se poursuivre au début de 2024. La trajectoire du marché du cybercommerce en 2024 est incertaine, car le nombre de personnes qui achètent en ligne

augmente en raison de la croissance démographique, des taux de pénétration d'Internet et de la montée du commerce en ligne.

Bien que les volumes de colis du cybercommerce devraient doubler au Canada au cours des 10 prochaines années et qu'une certaine incertitude économique plane dans ce marché, Postes Canada s'attend à une croissance du volume de colis du cybercommerce en 2024. En effet, les canaux en ligne sont privilégiés au détriment des magasins physiques traditionnels.

L'espace publicitaire numérique, qui continue d'augmenter sa part de marché aux dépens des médias traditionnels, est l'un des principaux bénéficiaires de la popularité du commerce en ligne au Canada. On s'attend à ce que la publicité numérique représente environ 80 % des dépenses publicitaires totales d'ici 2033 (par rapport à 66 % en 2023). Notamment, notre service Courrier de quartier^{MC} a profité temporairement des pressions exercées sur les canaux publicitaires non numériques (p. ex., circulaires dans les journaux). Ces pressions lui permettent d'acquérir des volumes d'entités qui se sont retirées de l'espace publicitaire traditionnel. À long terme, nous pouvons nous attendre à un virage continu vers la numérisation pour l'ensemble des dépenses publicitaires.

L'érosion du secteur Courrier transactionnel se poursuit, avec une réduction de 66 % du nombre d'articles de courrier livrés annuellement par adresse depuis 2006. Le tableau ci-après présente le déclin des volumes et l'augmentation du nombre d'adresses en 2023 et dans les cinq années précédentes.

Courrier transactionnel (à l'exception du courrier de départ)	2023	2022	2021	2020	2019
Variation des volumes des envois livrés	(5,0) %	(6,0) %	(2,0) %	(10,4) %	(6,3) %
Variation du nombre d'adresses de livraison	1,2 %	1,3 %	1,3 %	1,2 %	1,0 %
Diminution des volumes du courrier par adresse	(6,1) %	(7,2) %	(3,3) %	(11,5) %	(7,3) %

2.3 Notre stratégie et nos priorités stratégiques



Secteur Postes Canada

La Société a pour mandat de servir toute la population canadienne tout en étant financièrement autonome. Le 27 octobre 2023, nous avons déposé notre plan d'entreprise de 2024 à 2028 auprès du gouvernement du Canada. Le plan met en évidence les défis importants auxquels notre entreprise fait face, y compris les pertes financières récurrentes, la détérioration de notre position de liquidité, les pressions concurrentielles et la nécessité de transformer notre modèle d'affaires. Les besoins de la population canadienne dans les régions urbaines, suburbaines, rurales et éloignées ont fondamentalement changé. Pour respecter notre mandat, nous devons apporter des changements structurels à notre modèle d'affaires afin d'assurer sa viabilité continue. À la date de publication de ce rapport, le plan d'entreprise n'a pas encore été approuvé.

Nous maintenons notre engagement à long terme à l'égard de notre plan de transformation Porteurs d'un Canada plus fort. Voici le résumé des trois piliers de ce plan.

Pilier	Impératif stratégique
 <p>Offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la capacité • Améliorer le service et le suivi • Améliorer nos services de vente au détail • Aider la population à rester en contact et soutenir la réussite des entreprises
 <p>Faire preuve de leadership en matière d'environnement et de responsabilité sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion • Faire de notre environnement une priorité • Favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones
 <p>Faire ce qu'il faut pour nos employés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer la santé et la sécurité à notre culture • Assurer l'harmonisation avec nos unités de négociation • Créer un milieu de travail équitable et respectueux

Nous avons déjà fait des progrès importants pour offrir un service sur lequel toute la population canadienne peut compter, faire preuve de leadership en matière d'environnement et de responsabilité sociale et faire ce qu'il faut pour notre personnel. Nous continuerons donc sur notre lancée. Les progrès réalisés au chapitre des initiatives appuyant cette stratégie sont présentés dans la section 4 – Capacités.

Perspectives d'avenir : Comme nous attendons la décision de notre actionnaire en ce qui a trait à notre plan d'entreprise de 2024 à 2028, et puisque les défis financiers et les inquiétudes persistantes à l'égard de l'économie ont une incidence sur les dépenses de consommation, nous devons impérativement prendre des mesures à court terme pour aligner nos investissements sur nos priorités immédiates. Nous avons examiné le calendrier de nos investissements transformationnels afin de nous assurer que nous accordons la priorité à ce qui est requis en ce moment pour rivaliser avec la concurrence, offrir un excellent service partout au Canada et assurer la sécurité de notre personnel. Nous avons effectué cet examen à la fin de 2023 et nous avons décidé de suspendre plusieurs projets importants à l'échelle de l'entreprise.

Par exemple, nous repoussons les investissements prévus dans notre réseau de traitement à Vancouver, à Ottawa et ailleurs, tout comme les investissements dans certains projets liés à l'expérience client. De plus, nous avons reporté l'achat de véhicules électriques supplémentaires et de l'infrastructure nécessaire à leur utilisation. Nous maintenons notre engagement à électrifier l'ensemble de notre parc d'ici 2040. Toutefois, l'atteinte de notre objectif d'électrifier la moitié de notre parc d'ici 2030 représentera un défi. Nous avons également la ferme intention d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050 et nous continuerons à faire des progrès sur d'autres fronts. Bien que notre calendrier ait changé, nous voulons continuer à augmenter la capacité, à améliorer l'expérience de la clientèle et à faire preuve de leadership en matière d'environnement.



Secteur Purolator

Purolator continue d'exécuter son plan stratégique quinquennal audacieux, qui s'appuie sur les réussites antérieures et qui la positionne pour la croissance et l'innovation de pointe. Elle continue de viser l'offre de capacités différenciées pour les secteurs de la vente au détail, des soins de santé, de la technologie et de l'industrie, tout en stimulant les segments prometteurs. De plus, Purolator met l'accent sur la croissance internationale afin de devenir un joueur de premier plan sur les marchés qu'elle dessert, tant au Canada qu'à l'étranger.

Afin de mieux servir sa clientèle, Purolator améliore les capacités de son réseau et de ses systèmes de bout en bout grâce à des procédés efficaces et à une technologie de pointe, tout en améliorant son service de livraison du premier et du dernier kilomètre. Pour ce faire, elle doit élargir son réseau multiservice accessible en tout temps afin d'assurer une commodité pour l'ensemble de la clientèle et des partenaires.

De plus, Purolator améliore l'efficacité de ses activités de bout en bout grâce à des méthodes avancées de numérisation et d'analyse. Cet objectif comprend le renforcement des capacités de la clientèle en matière d'expédition et de réception et l'amélioration de la visibilité à l'échelle du réseau afin d'offrir des niveaux de service élevés et de répondre aux besoins variés de la clientèle.

Enfin, dans le cadre de la promotion d'une culture axée sur l'inclusion, Purolator vise à jouer un rôle de chef de file de l'industrie canadienne en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Pour y parvenir, elle s'appuie sur des outils clés comme la responsabilisation en matière de leadership, les processus d'embauche, la formation et le perfectionnement, et l'engagement communautaire. De plus, l'entreprise s'est engagée à réduire son impact environnemental et à devenir le service de messagerie le plus écologique du Canada. Cet objectif sera atteint en partie grâce à l'électrification de 60 % de ses véhicules de livraison du dernier kilomètre d'ici 2030.

Perspectives d'avenir : En 2024, Purolator continuera d'exécuter son plan stratégique quinquennal. L'entreprise veillera principalement à s'adapter aux conditions du marché, à investir dans l'infrastructure de son réseau pour améliorer l'efficacité et le service, et à s'efforcer d'atteindre ses objectifs de développement durable.



Nous vous aiderons à être encore meilleur.

Secteur SCI

La stratégie de SCI est de canaliser ses efforts sur une croissance rentable découlant de marchés clés comme la vente au détail, les soins de santé et la technologie. SCI investit dans l'amélioration des capacités du segment entreprise à consommateur afin d'offrir un service à valeur ajoutée à la clientèle nouvelle et actuelle du segment clé du marché intermédiaire qui accélère la croissance et la rentabilité.

3. Indicateurs de rendement clés

Le secteur Postes Canada utilise des fiches de pointage du rendement de la haute direction pour évaluer le rendement et les progrès par rapport aux priorités stratégiques, et des rapports présentent à la direction et au Conseil d'administration un aperçu détaillé de la performance du secteur sur une base régulière. Le tableau ci-dessous présente nos progrès et réalisations par rapport aux objectifs de 2023, lesquels témoignent de notre engagement à l'égard de notre personnel et de notre leadership social et environnemental.

Indicateurs de rendement clés		Objectif pour 2023	Résultat de 2023	Objectif pour 2024	État	
	Amélioration sur 12 mois de la fréquence totale des blessures par tranche de 100 personnes	10 %	8 %	10 %	B	
	Véhicules équipés de solutions télématiques (à ce jour)	5 000	5 201	13 500	A	
	Indice d'engagement du personnel ¹	73	70	---	C	
	Diversité du personnel ²	Autochtones	3,1 %	3,3 %	3,2 %	A
		Personnes en situation de handicap	6,9 %	8,5 %	7,9 %	A
	Émissions des gaz à effet de serre (GES)	De portée 1 et de portée 2 pour les véhicules et les immeubles ³ (en kilotonnes d'émissions en équivalent de dioxyde de carbone)	127,0	114,2 ⁴	112,7	A
	Ratio de détournement des déchets	Pourcentage de déchets opérationnels solides non dangereux détournés des sites d'enfouissement au moyen de la réduction, de la réutilisation ou du recyclage.	---	66,0 % ⁴	67,6 %	A
	Parc de véhicules électriques	Nombre de véhicules électriques dans notre parc	111	113	---	A
	Accessibilité numérique	Taux d'accessibilité numérique pour tous les produits numériques actifs	90,8 %	92,0 %	92,0 %	A
	Approvisionnement auprès des Autochtones	Dépenses auprès des peuples autochtones (pourcentage de dépenses admissibles auprès d'entreprises détenues par des Autochtones)	3,5 %	4,0 %	4,3 %	C

Indicateurs de rendement clés		Objectif pour 2023	Résultat de 2023	Objectif pour 2024	État	
	Amélioration des services postaux dans les communautés autochtones	Nombre de communautés bénéficiant de services élargis et améliorés ⁷	25-35	29	Plus de 15	A
		Nombre de projets en discussion (sécurité)	120	125	120	A
	Retrait de produits illicites du flot de courrier dans les communautés autochtones	Nombre d'articles inspectés et retirés	3 050	3 191	3 660	A

Remarques :

- État A** Objectif atteint selon les paramètres de réussite, ou en voie d'atteindre les objectifs au 31 décembre 2023.
État B L'objectif de rendement n'a pas été atteint en raison d'un écart explicable.
État C Objectif non atteint (paramètres de réussite externes).

- Pour obtenir plus de renseignements, reportez-vous à la section 4.1, Faire ce qu'il faut pour notre personnel.
- Bien que les cibles soient établies pour tous les groupes désignés aux fins de l'équité, la Société dépasse la cible de 80 % de disponibilité sur le marché du travail canadien pour les femmes et les personnes issues de minorités visibles. La Société ne modifie pas les stratégies de recrutement lorsque l'objectif est dépassé.
- Les émissions de portée 3, qui comprennent tout le transport en amont, constituent 90 % des émissions de GES produites par Postes Canada. Dans le cadre de nos objectifs fondés sur la science, nous travaillons de concert avec nos fournisseurs afin que 67 % d'entre eux, par secteur de dépenses, adoptent un objectif fondé sur la science d'ici le 31 décembre 2025. Les émissions de portée 3 sont présentées dans le Rapport annuel sur le développement durable.
- Le résultat est une prévision et peut faire l'objet d'une vérification. La valeur confirmée pour 2023 (exercice complet) sera communiquée dans le Rapport sur le développement durable de 2023.
- Détourner des sites d'enfouissement au moins 90 % en poids des déchets non dangereux provenant de nos opérations et 90 % de tous les déchets issus de la construction et de la démolition d'ici 2030. Établissement de l'objectif pour l'année à compter de 2024.
- L'exercice d'établissement des priorités en matière d'investissement mené à la fin de 2023 nous a poussés à reporter l'achat de véhicules électriques (VE) supplémentaires et l'infrastructure nécessaire à leur utilisation.
- L'objectif de 2023 représentait un objectif combiné pour 2023 et 2024. Comme l'objectif sur deux ans a été atteint en 2023, un nouvel objectif de plus de 15 communautés a été fixé pour 2024.

4. Capacités

Cette section comprend un examen des enjeux qui ont une incidence sur notre capacité à exécuter les stratégies, à gérer les indicateurs de rendement clés et à produire des résultats. En 2023, nous avons réalisé des progrès remarquables dans nos efforts visant à offrir un service sur lequel toute la population canadienne peut compter, à faire preuve de leadership en matière d'environnement et de responsabilité sociale et à faire ce qu'il faut pour notre personnel. Nous continuerons donc sur notre lancée.

Perspectives d'avenir : Après avoir établi une liste de priorités à la fin de 2023 dans le secteur Postes Canada, certains investissements et projets transformationnels seront suspendus en 2024 en raison de préoccupations économiques continues. Celles-ci ont une incidence sur les dépenses de consommation, la concurrence sur le marché de la livraison des colis du cybercommerce et les défis financiers auxquels nous faisons face.

4.1 Faire ce qu'il faut pour notre personnel

Il nous incombe d'assurer la sécurité de notre personnel, de notre clientèle et des communautés que nous servons. Avec un effectif de plus de 84 000 personnes, la majorité d'entre elles étant à l'emploi du secteur Postes Canada, le Groupe est l'un des plus importants employeurs au Canada. Notre main-d'œuvre diversifiée est présente dans presque toutes les collectivités urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. Nous sommes déterminés à être un chef de file en matière de santé et de sécurité au travail.



Secteur Postes Canada

Effectif par type de travail – 2023



Gestion des talents, formation et perfectionnement

Notre effectif compte 68 300 personnes (67 700 en 2022) qui sont le visage de notre entreprise et servent avec fierté leurs communautés respectives. Attirer et fidéliser les meilleurs talents est devenu un obstacle important et une vulnérabilité pour notre Société, particulièrement pour le personnel cadre et exempt. En effet, ces personnes ont des responsabilités essentielles dans la direction de notre personnel et dans l'exécution efficace de notre stratégie de transformation. La recherche de personnes qualifiées s'est intensifiée en raison d'incertitudes persistantes au sein du marché du travail général et d'autres influences économiques. La concurrence pour l'acquisition de talents aggrave ce risque.

Les restrictions liées à la rémunération aux termes de la *Directive fixant les modalités pour les employés cadres ou exempts* (tel qu'il est précisé dans le décret 2013-1354, ou le projet de loi C-60), qui a gelé les échelles salariales du personnel de gestion pendant une décennie, compliquent de plus en plus les choses pour attirer le personnel talentueux à Postes Canada dans le marché actuel, et créent des inégalités de rémunération. Les analyses comparatives effectuées ont montré que nous sommes bien en dessous des valeurs comparables

appropriées du marché. Pour résoudre ces problèmes, nous avons proposé au gouvernement d'apporter des changements.

En 2023, nous avons poursuivi la transformation de notre culture en intégrant davantage nos valeurs et nos comportements distinctifs dans les programmes, les politiques et le matériel publicitaire, tout en nous concentrant sur l'approfondissement de la sensibilisation et de la compréhension de nos leaders. Nous avons confirmé notre objectif de devenir un employeur de choix avec le lancement d'une équipe chargée de l'expérience du personnel qui a mené des projets axés sur l'amélioration de l'intégration des membres de l'équipe de supervision de l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) et du personnel cadre et exempt. Notre personnel a suivi plus de 927 500 heures de formation offertes par divers canaux, comme la formation en ligne, les cours autodirigés et une combinaison de cours en ligne et en personne. Afin de démontrer l'importance de la sécurité, nos initiatives de formation comprennent des cours sur le secourisme général/DEA (défibrillateur), la manipulation des matières dangereuses et la formation de base des conducteurs et conductrices, ainsi que les séances d'orientation sur la santé et la sécurité.



Engagement du personnel

L'indice d'engagement du personnel a diminué légèrement en 2023, passant de 71 en 2022 à 70, ce qui est inférieur à l'objectif de 73. Nous avons connu un taux de réponse de près de 46 % (une diminution de 7 % par rapport à 2022) et avons reçu plus de 43 000 commentaires. Près de 80 % des personnes qui travaillent à Postes Canada en sont fières, et la sécurité est l'une des catégories ayant obtenu les meilleurs résultats. Le Sondage sur l'engagement du personnel n'aura plus lieu chaque année, mais tous les deux ans, compte tenu de la stabilité relative des résultats au cours des cinq dernières années. Nous avons aussi suffisamment de données pour savoir quels changements apporter. Inclure des changements dans un plan d'action prend du temps; cet exercice nous permettra de donner suite aux commentaires précieux que nous avons reçus et de réaliser des progrès importants. Nous continuerons à solliciter l'opinion du personnel par l'entremise de sondages éclairés et autres communications plus précises et nous ferons en sorte que leurs commentaires se reflètent dans les actions de l'entreprise.

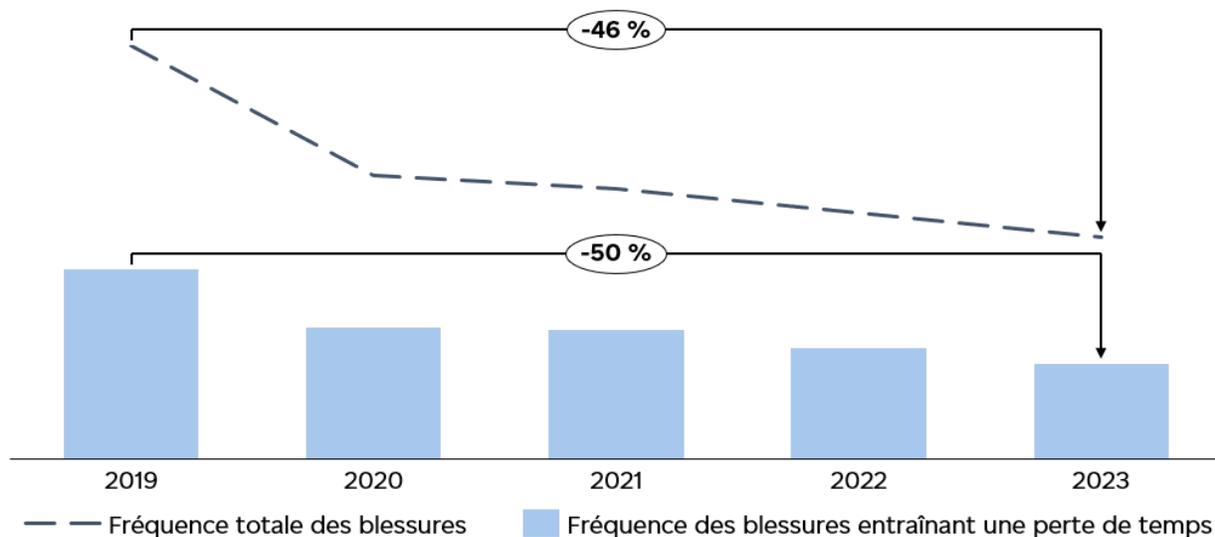


Santé, sécurité et bien-être

Notre priorité et notre responsabilité sont d'assurer la sécurité de notre personnel, de notre clientèle et des communautés que nous servons. Nous sommes déterminés à être un chef de file en matière de santé et de sécurité au travail. L'amélioration de nos résultats en matière de santé, de sécurité et de bien-être peut être attribuée à nos efforts de communication assidus avec notre personnel afin de renforcer l'importance de la culture de sécurité. En 2023, le taux

de fréquence totale des blessures et le taux de fréquence des blessures entraînant une perte de temps se sont améliorés respectivement de 8 % et de 15 % par rapport à ceux de l'année précédente.

Fréquence des blessures (écart en % sur cinq ans)



Nous avons fait avancer plusieurs des priorités de notre Stratégie décennale de santé et sécurité, au cours de l'exercice de 2023 :

- Vidéos partagées sur la santé et la sécurité psychologiques pour aider à cerner les facteurs en milieu de travail qui favorisent la sécurité psychologique, en mettant l'accent sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et en faisant connaître les ressources et les outils offerts.
- Déploiement de SnapComms, une nouvelle application permettant la diffusion d'alertes de sécurité vitale liées à la conduite et aux opérations dans les établissements et les régions.
- Lancement de la Zone santé et sécurité, une nouvelle plateforme qui remplace le Système de gestion des incidents actuel. Elle offre de nombreuses capacités et permet au personnel de concentrer ses efforts sur la prévention des incidents au lieu de consacrer trop de temps à la production de rapports.
- Nous avons tenu plus de 155 séances de formation sur les interactions positives en matière de sécurité à l'intention des chefs des Opérations et des directions hors des Opérations. Plus de 1 600 membres du personnel de supervision ont reçu une formation sur les conversations efficaces en matière de sécurité, le changement des comportements et la progression vers la maturité relative à la sécurité.
- Après avoir mis l'accent sur le soutien psychologique, nous avons diffusé sept nouvelles vidéos de microapprentissage sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Nous avons aussi mis à l'essai une nouvelle formation pour les membres des comités locaux mixtes sur la santé et la sécurité. Ces personnes ont participé à notre projet pilote sur l'évaluation des risques psychologiques lancé en 2022.

Sécurité routière

La Société a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives afin d'améliorer la conformité à la réglementation et les comportements au volant. Parmi les réalisations de 2023 figurent les suivantes :

- Nous avons poursuivi la mise en œuvre de la Semaine nationale de la sécurité routière et du Mois de la sécurité routière en octobre, en fournissant des outils et des ressources sur les activités de prévention et d'évitement des collisions.
- Nous avons offert à plus de 5 700 membres du personnel une formation d'appoint et de perfectionnement sur l'inspection des véhicules, la conduite préventive et la marche arrière sécuritaire, ainsi que des capsules Info-sécurité et du soutien aux chefs d'équipe.
- Nous avons lancé une formation en ligne pour plus de 10 600 facteurs et factrices ruraux et suburbains (FFRS) sur la façon de réagir à de nombreux types de dangers routiers et de situations de conduite. À ce jour, plus de 5 600 personnes l'ont suivie.



Équité, diversité et inclusion

Postes Canada s'est engagée à représenter la diversité de la population et vise à offrir un milieu de travail sécuritaire, accueillant et inclusif qui valorise et célèbre ses différences. Cette année, nous avons continué de suivre notre plan d'action 2023-2024, créé dans le cadre de notre Stratégie sur cinq ans sur l'équité et la diversité.

En 2023, nous avons tenu des séances de formation Alliance en action et nous avons rendu hommage à notre clientèle et notre personnel lors des journées commémoratives, des Fêtes et des célébrations importantes. Nous avons lancé notre nouveau cachet postal de la Fierté en juin 2023, commémoré les événements autochtones au moyen de nouvelles œuvres d'art dans nos installations, et affiché notre Charte contre le racisme et la discrimination dans nos emplacements de vente au détail en novembre 2023. Nous avons remporté quatre Prix de réalisation pour l'équité en emploi (remis par Emploi et Développement social Canada), dont le prix Champion de l'équité en matière d'emploi, qui reconnaît les employeurs pour leurs réalisations exceptionnelles dans la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi dans leur milieu de travail.

Nos objectifs en matière d'équité visent à atteindre 80 % de la disponibilité sur le marché du travail canadien (DMTC) au cours des cinq prochaines années pour les quatre groupes désignés. Ils sont fondés sur les taux d'auto-identification de notre recensement sur l'équité.

Objectifs de diversité	Résultat de 2023	Objectif 2023 (minimum)
Femmes ¹	47,4 %	48,0 %
Autochtones	3,3 %	3,1 %
Personnes en situation de handicap	8,5 %	6,9 %
Personnes issues de minorités visibles	26,1 %	19,8 %

1. La représentation des femmes à Postes Canada demeure bien au-dessus de 80 % de la DMTC (96,1 % de la DMTC).



Relations du travail

Nombre de personnes syndiquées

Agent négociateur	Nombre de personnes représentées ^a	Date d'expiration de la convention collective
STTP-EPU ^b	35 800	31 janvier 2024
STTP-FFRS ^c	8 953	31 décembre 2023
ACMPA ^d	5 238	31 décembre 2023
AOPC ^e	4 409	31 mars 2025
AFPC/SEPC ^f	1 413	31 août 2024
Total	55 813	

- a. Comprend le personnel à temps plein et à temps partiel, y compris les personnes qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2023; exclut 17 984 personnes à emploi temporaire, occasionnel et nommées pour une période déterminée.
- b. STTP-EPU : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine, qui représente le personnel des établissements et de la vente au détail ainsi que les facteurs et factrices et les courriers des services postaux.
- c. 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.
- d. ACMPA : Association canadienne des maîtres de poste et adjoints, qui représente les maîtres et maîtresses de poste et les adjoints et adjointes des bureaux de poste ruraux.
- e. AOPC : Association des officiers des postes du Canada, qui représente le personnel de supervision et les groupes leur fournissant du soutien, tels que le personnel de formation et les agents et agentes responsables de la mesure des itinéraires ainsi que le personnel des ventes.
- f. AFPC/SEPC : Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications, qui représente le personnel qui effectue certaines tâches administratives, techniques et professionnelles, y compris les personnes affectées aux centres d'appels et au service de production des rapports de paie, ainsi que celles de la catégorie technique affectées à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

Assurer l'harmonisation

Nous maintenons notre engagement à entretenir de solides relations avec nos unités de négociation et à travailler avec elles afin de bâtir un service postal plus fort pour la population canadienne. Les comités des relations avec certaines de nos unités de négociation, ainsi que d'autres comités mixtes, ont servi de plateformes centrales pour promouvoir un dialogue ouvert entre les parties en 2023. Ces comités offrent une tribune pour des discussions importantes sur des questions essentielles et pour faire le point sur les activités. Les solides processus de consultation et de communication prévus dans nos conventions collectives font en sorte que notre personnel et nos unités de négociation sont informés en temps opportun des questions qui les touchent.

En 2023, nous avons continué à discuter avec tous nos agents négociateurs de plusieurs initiatives importantes pour la population et notre personnel :

- Ouverture du Centre de traitement Albert-Jackson dans le nord-est de l'Ontario, ce qui reflète les efforts conjoints de nos unités de négociation, de l'AOPC et du STTP.
- Poursuite de l'élaboration d'un modèle de rémunération horaire pour les FFRS.
- Collaboration avec nos agents négociateurs pour résoudre les griefs dans un certain nombre de secteurs importants et régler des problèmes de façon proactive.
- Discussions continues avec le STTP et l'ACMPA sur les services financiers.

État des négociations

Étant donné que trois des cinq conventions collectives ont expiré à la fin de 2023 ou au début de 2024, la Société entame maintenant des négociations avec le STTP et l'ACMPA. Notre objectif est de collaborer avec nos unités de négociation et de conclure des ententes négociées sans incidence sur les Canadiens et Canadiennes.



Secteur Purolator

Compte tenu des défis incessants dans le marché des talents en 2023, Purolator a concentré ses efforts sur la rétention et le perfectionnement des talents et du personnel à rendement élevé. Pendant l'année, plus de 200 gestionnaires ont suivi la formation EVOLVE, un programme de perfectionnement en leadership primé, d'une durée de cinq mois, conçu pour les aider à acquérir les compétences nécessaires pour devenir des leaders efficaces. De plus, le personnel à rendement élevé de l'organisation a participé au programme La diversité des talents compte (l'approche de Purolator pour soutenir et perfectionner les talents provenant des groupes reconnus) ainsi qu'au programme Future Leaders, qui met l'accent sur la préparation de la relève de cadres et de leaders qui occupera un rôle essentiel au sein de l'organisation.

Nombre de personnes syndiquées

Agent négociateur	Nombre de personnes représentées ^a	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters ^b	10 685	31 décembre 2026
Teamsters ^c	554	Au 31 décembre 2027
AFPC ^d	148	Expirée
Unifor ^e	111	31 décembre 2027
Total	11 498	

a. Comprend le personnel à temps plein et à temps partiel, y compris les personnes qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2023; exclut le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée.

b. Teamsters représente du personnel des opérations (conducteurs et conductrices et personnel des entrepôts).

c. Teamsters représente du personnel de bureau et administratif.

d. L'Alliance de la Fonction publique du Canada et, en Colombie-Britannique, le Syndicat des employés des postes et communications représentent du personnel de bureau et administratif.

e. Unifor représente du personnel de bureau et administratif.

Purolator et le Conseil des Teamsters du Canada, qui représente les conductrices et conducteurs et le personnel des entrepôts, ont ratifié une convention collective de cinq ans qui expirera le 31 décembre 2026. Purolator est également liée à 10 autres conventions collectives avec Unifor, l'AFPC et diverses sections locales des Teamsters, représentant le personnel administratif dans diverses régions. Neuf de ces conventions ont été renouvelées pour une période supplémentaire de cinq ans en 2023 et expireront maintenant le 31 décembre 2027. Les négociations collectives se poursuivent avec l'AFPC pour renouveler sa convention expirée.

En 2023, les efforts continus de Purolator en matière de santé et de sécurité ont permis d'obtenir de bons résultats. Le soutien continu aux gestionnaires de première ligne, l'encadrement des comportements à risque et la reconnaissance des bons comportements ont eu une incidence importante. L'initiative Purolator Santé, qui a contribué à accroître la

sensibilisation à la sécurité physiologique et à la santé mentale à l'échelle de l'organisation, ainsi qu'à fournir des outils pratiques aux gestionnaires qui traitent avec des personnes en crise, a aussi eu une incidence importante. Cette approche simple et pratique de gestion de la santé et de la sécurité du personnel a donné les meilleurs résultats de l'histoire de l'organisation dans ce domaine. De plus, la culture axée sur la santé et la sécurité de pointe de Purolator a été reconnue par le prix Culture d'OHS et le prix Silver de Psychologically Safe Workplace.



Nous vous aiderons à être encore meilleur.

Secteur SCI

Nombre de personnes syndiquées

Agent négociateur	Nombre de personnes représentées ^a	Date d'expiration de la convention collective
Unifor – Toronto	284	31 décembre 2027
Unifor – Laval	20	30 novembre 2026
Total	304	

a. Comprend le personnel à temps plein et à temps partiel, y compris les personnes qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2023.

SCI et Unifor Toronto ont négocié une convention collective de quatre ans qui prendra fin le 31 décembre 2027. Cette convention a été ratifiée le 18 décembre 2023.

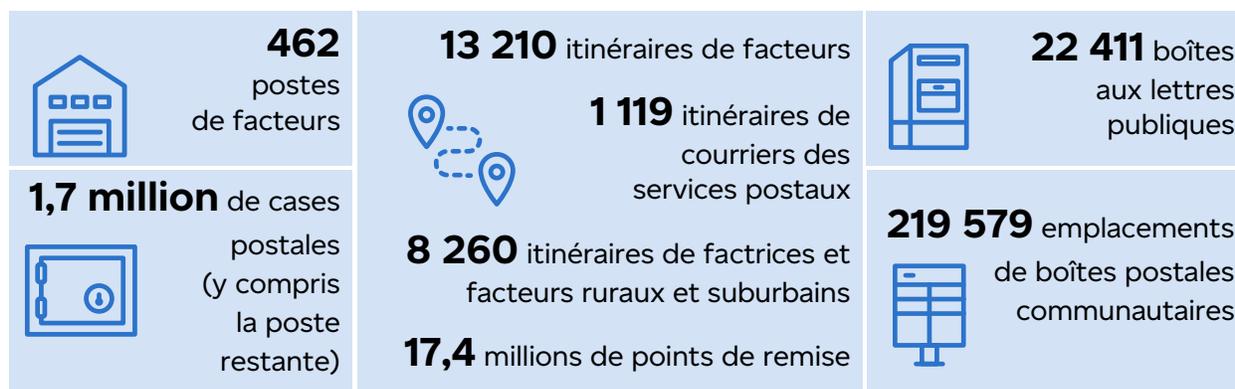
4.2 Notre réseau et notre infrastructure



Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada dessert un vaste réseau qui nécessite un énorme travail de coordination entre les activités de levée, de traitement, de transport et de livraison. En 2023, Postes Canada a livré près de 6,5 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à environ 17,4 millions d'adresses au pays. Nous avons trié, traité et livré en moyenne 26 millions d'articles par jour. Pour traiter et livrer tout le courrier et tous les colis, notre réseau national s'appuie sur l'importante infrastructure suivante :

 <p>22 établissements de traitement</p>	 <p>21 638 armoires à colis intérieures 7 579 casiers à colis extérieurs</p>	 <p>5 789 bureaux de poste appartenant à la Société ou gérés par des concessionnaires agréés</p>
---	---	--



En 2023, nous avons principalement cherché à répondre aux demandes de la clientèle en augmentant notre capacité, en améliorant la qualité du service et en améliorant notre infrastructure technologique afin que la population reste en contact et que les entreprises puissent réussir.



Service et capacité

Les projets visant à améliorer la capacité, soutenir la croissance du cybercommerce et répondre aux besoins en évolution de la population canadienne ont progressé au cours de 2023.

Ajouts et modernisations d'installations

- Ouverture du Centre de traitement Albert-Jackson, une installation de 470 millions de dollars. L'installation est le plus grand projet industriel au Canada conçu selon la Norme du bâtiment à carbone zéro. Grâce à sa capacité à traiter plus d'un million de colis par jour, elle est un centre essentiel pour l'ensemble de notre réseau.
- Nous avons terminé l'agrandissement, la relocalisation ou la modification de 15 installations :

Province	Municipalité	Installation	Changement
Ontario	Petawawa	Poste de facteurs	Expansion
	Shelbourne	Poste de facteurs, bureau de poste	Modification et réinstallation des services de Vente au détail
	Etobicoke	Poste de facteurs, bureau de poste	Modification et réinstallation des services de Vente au détail
	Scarborough	Centre des envois non distribuables	Réinstallation
Québec	Sainte-Julienne	Poste de facteurs	Expansion
	Cap-aux-Meules	Bureau de poste	Modification
	La Tuque	Bureau de poste	Expansion
	Roxboro	Poste de facteurs	Réinstallation
	Saint-Augustin-de-Desmaures	Bureau de poste	Déplacement du poste de facteurs
Île-du-Prince-Édouard	York	Bureau de poste	Expansion

Province	Municipalité	Installation	Changement
Nouveau-Brunswick	Seal Cove	Bureau de poste	Réinstallation
Nouvelle-Écosse	Lantz	Bureau de poste	Expansion
Nunavut	Iqaluit	Bureau de poste	Réinstallation
Colombie-Britannique	Golden Ganges	Bureau de poste Bureau de poste	Modification Réinstallation

- Ouverture de deux nouvelles installations :

Province	Municipalité	Type d'installation
Ontario	Etobicoke Shelburne	Bureau de poste Bureau de poste

Réapprovisionnement des actifs et autres demandes

- Augmentation du nombre de véhicules électriques et hybrides dans notre parc, y compris la mise en service de nos 100 premiers véhicules électriques; environ 90 fourgonnettes électriques étaient sur la route à la fin de 2023.
- Installation et activation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans six postes de facteurs.
- Depuis 2020, nous avons remplacé plus de 30 000 anciennes boîtes postales communautaires par des modèles plus récents, qui peuvent accueillir des articles plus volumineux.

Réseau international de bout en bout

Une partie de notre réseau travaille, entre autres, à faciliter le mouvement du courrier international dans le processus de dédouanement postal. En 2023 :

- Du nouvel équipement a été installé pour les articles nécessitant une inspection plus approfondie dans le cadre des procédures douanières. Les améliorations facilitent les procédés, aident à rattraper les retards et réduisent le temps de transit pour la clientèle. D'autres améliorations sont prévues en 2024.
- Les bureaux d'échange de Toronto et de Vancouver ont fait l'objet d'une évaluation de l'International Postal Corporation (IPC) en vue de l'obtention d'un certificat d'excellence. La certification récompense la direction et les membres du personnel qui fournissent un service d'excellente qualité grâce à l'engagement et à des méthodes efficaces, et qui respectent des normes de rendement élevées afin d'offrir à la clientèle le service de bout en bout requis.
- Notre Centre de traitement du Pacifique a obtenu la certification de sécurité Or + de l'Union postale universelle (UPU). Il s'agit de la norme la plus élevée d'excellence en matière de sécurité quant aux aspects du courrier international. Tous nos bureaux d'échange international ont maintenant obtenu cette certification.
- L'International Association of Financial Crimes Investigators (IAFCI) a reconnu le leadership et l'engagement des inspectrices et inspecteurs des postes en Ontario, ainsi que leur soutien dans un certain nombre d'enquêtes importantes sur le vol de courrier, en proposant leur candidature pour le prix Enquête en partenariat de l'année 2023 de l'IAFCI pour le Centre du Canada.



Technologie

Dans le cadre de notre engagement à améliorer le service et les capacités de suivi, à renforcer notre réseau et notre capacité, et à offrir une expérience exceptionnelle à la population canadienne, nous avons continué à faire progresser les projets technologiques tout au long de 2023 :

- Nous avons mis en place de nouvelles capacités de livraison qui visent à soutenir les commerces en ligne canadiens, y compris un projet pilote de dépôt tardif pour livraison le lendemain dans les grandes villes du pays.
- Nous avons terminé le projet pilote sur l'acheminement dynamique à Montréal pour apprendre comment l'utilisation de la technologie peut rendre notre modèle de livraison plus flexible.
- Nous avons lancé la confirmation par photo de la livraison pour mieux répondre aux demandes du public. Cette fonction est automatiquement offerte pour les articles repérables admissibles.
- Nous avons déployé environ 11 000 terminaux de données personnelles à ce jour en 2023, la dernière année d'un programme national de 3 ans. Les nouvelles unités améliorent la connectivité cellulaire et fournissent au personnel de livraison des cartes et d'autres renseignements pertinents afin d'améliorer les services de livraison.
- Nous avons lancé une nouvelle procédure et une nouvelle application d'actualisation des points de remise. Ces ressources permettent de réduire la charge de travail du personnel de supervision membre de l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) en supprimant les carnets des modifications et le traitement papier. Cette amélioration est conforme à nos objectifs en matière de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pour offrir une base de données centralisée, simplifiée et accessible.
- Nous avons réalisé une série d'étapes clés dans le cadre du projet de transformation de l'expérience, y compris la mise en œuvre à l'échelle nationale de Salesforce (une plateforme moderne de gestion des relations avec la clientèle qui utilise l'automatisation et la simplification des procédés pour améliorer l'expérience de la clientèle et du personnel), l'outil BlackLine Solutions (soutien modernisé pour le rapprochement des comptes et la clôture de fin de période financière) et Ma connexion bien-être (système de production de rapports sur la gestion des cas liés aux droits de la personne et la santé et sécurité du personnel). Tout au long de 2024, le projet de transformation de l'expérience se poursuivra avec la mise à niveau du SAP S/4HANA ainsi que la modernisation des plateformes et des procédés techniques au sein des équipes Finances, Traitement des commandes jusqu'à leur paiement, Ressources humaines et Approvisionnement.



Secteur Purolator

En 2023, Purolator veillait principalement à s'adapter aux conditions du marché, à investir dans l'infrastructure du réseau pour améliorer l'efficacité et le service, et à s'efforcer d'atteindre ses objectifs de développement durable. Au cours de l'année, le réseau s'est élargi à l'échelle du pays, notamment avec l'ouverture du nouveau centre d'expédition et de distribution urbain dans le centre-ville d'Ottawa. Celui-ci est équipé de casiers à colis et de kiosques permettant le ramassage et le dépôt en tout temps, et utilise des vélos électriques et des véhicules à basse vitesse. Un investissement dans les solutions durables du dernier kilomètre a valu à Purolator le prix Sustainable Action de l'Université de Toronto. Purolator a également continué à investir dans l'automatisation à l'échelle du réseau et la livraison du dernier kilomètre.

4.3 Nos priorités environnementales, sociales et de gouvernance



Secteur Postes Canada

En tant que l'un des principaux employeurs au Canada présent dans des milliers de communautés à l'échelle du pays, Postes Canada doit assumer une responsabilité plus vaste, allant au-delà de ses services de base. De la diversité et l'inclusion jusqu'au rendement environnemental, nous faisons nôtres ces attentes. Nous voulons rendre notre pays plus fort, plus vert et plus inclusif.

En 2023, Postes Canada a remporté une médaille d'or d'EcoVadis, se classant ainsi au 97^e rang centile parmi les entreprises évaluées (84^e rang centile en 2022). EcoVadis est une plateforme utilisée par les entreprises partout dans le monde pour évaluer le rendement de leurs fournisseurs en matière de développement durable. Les entreprises sont notées selon quatre thèmes : environnement, travail et droits de la personne, éthique et approvisionnement responsable. En 2023, les résultats de Postes Canada se sont améliorés par rapport à l'année précédente pour les quatre thèmes, notamment pour l'approvisionnement responsable qui a obtenu la note la plus élevée, soit 90/100 (80/100 en 2022).



Développement durable

Pour que demain soit plus vert, Postes Canada s'engage à protéger l'environnement pour les générations futures. Nous prenons des mesures concrètes pour réduire notre empreinte écologique au minimum et bâtir un avenir durable pour tout le monde au Canada.

Notre engagement à faire preuve de leadership en matière de développement durable comprend des objectifs ambitieux :

- Réduire de 50 % les émissions de gaz à effet de serre (GES) opérationnelles (portées 1 et 2) d'ici 2030 et atteindre la carboneutralité dans l'ensemble de la chaîne de valeur de Postes Canada d'ici 2050 (par rapport au niveau de référence de 2019). Postes Canada est l'une des 10 premières entreprises de transport et de logistique au monde à avoir un objectif de carboneutralité approuvé officiellement par l'initiative Science Based Targets (SBTi).
- Partager notre engagement avec les principaux fournisseurs et les filiales de Postes Canada afin qu'ils adoptent des objectifs de réduction des émissions. Notre objectif est que 67 % de nos fournisseurs (par secteur de dépenses) et 100 % de nos filiales se fixent un objectif fondé sur la science d'ici le 31 décembre 2025.
- Électrifier l'ensemble de notre parc de véhicules du dernier kilomètre de livraison d'ici 2040.
- Détourner des sites d'enfouissement au moins 90 % des déchets non dangereux provenant de nos opérations et 90 % de tous les déchets issus de la construction et de la démolition d'ici 2030.
- Assurer un contenu recyclé d'au moins 50 % pour nos emballages en plastique d'ici 2030.

Points saillants de nos réalisations en matière de développement durable en 2023 :

- Nous avons offert un service de livraison carboneutre pour tous les services de colis par voie de surface dans l'ensemble de notre réseau.
- Nous avons poursuivi le déploiement de nos 100 premiers véhicules électriques. Environ 90 fourgonnettes électriques étaient sur la route à la fin de 2023, et 10 autres fourgonnettes à marchepied électriques feront leur apparition sur les routes au début de 2024.
- Nous avons dévoilé officiellement au public le Centre de traitement Albert-Jackson, notre installation de tri des colis la plus grande, la plus rapide et la plus écologique. C'est notre deuxième immeuble ayant reçu la certification or en matière d'accessibilité de la Fondation Rick Hansen.
- Depuis le 1^{er} janvier 2023, nous avons recours à des sources d'électricité renouvelables en Alberta dans le cadre d'un accord d'achat d'énergie conjoint avec Services publics et Approvisionnement Canada.
- Nous avons achevé 15 projets de réduction des gaz à effet de serre dans des installations existantes, y compris le remplacement des systèmes de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air par des systèmes électriques plus efficaces dans des emplacements du Québec, de la Nouvelle-Écosse, de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Saskatchewan, et l'installation de panneaux solaires de toiture à Calgary, Halifax et Toronto.
- Nous avons continué d'établir une entente avec les fournisseurs et les filiales en vue de l'établissement d'objectifs fondés sur la science.
- Nous avons lancé le programme zéro déchet dans notre établissement Léo-Blanchette au Québec. Le programme comprend de nouveaux bacs pour les déchets et le

recyclage, une signalisation claire, des communications ciblées et du soutien pour la gestion du changement pour appuyer les trois R : réduire, réutiliser et recycler.

- Nous avons augmenté le contenu recyclé dans nos enveloppes matelassées en plastique, passant de 23 % à 50 %. Elles seront offertes dans les bureaux de poste et les comptoirs postaux en 2024.
- Nous avons publié notre deuxième rapport du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques, y compris les premières estimations des répercussions financières potentielles et nos principaux risques et occasions liés au climat.

Perspectives d'avenir : En 2024, nous réaliserons d'autres progrès en lien avec nos objectifs de réduction des émissions grâce à des initiatives comme le recours à des sources d'électricité renouvelables à plus de 90 % en Saskatchewan et la mise en œuvre continue de notre programme de réduction des émissions de GES à phases multiples dans nos installations. Nous sommes également en train d'élaborer une stratégie détaillée pour atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Cette stratégie définit des initiatives visant à réduire nos émissions indirectes de la chaîne de valeur (portée 3), qui représentent près de 90 % de notre empreinte carbone. Nous augmenterons le taux de détournement des déchets des sites d'enfouissement grâce à la mise en œuvre de notre programme zéro déchet dans 10 autres établissements et 70 postes de facteurs à l'échelle de notre réseau.



Engagement du personnel et engagement communautaire

La réalisation de nos objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance nécessite la mobilisation et la participation de notre personnel et des communautés que nous servons. En 2023, nous avons réalisé ce qui suit :

- Nous avons obtenu la reconnaissance d'être un employeur écoresponsable par 52 % du personnel, une hausse de 3 % par rapport aux résultats de 2022.
- Nous avons terminé la mise en œuvre de 68 projets du Fonds d'action pour le développement durable à ce jour en 2023. Ces projets ont été dirigés par des membres du personnel à l'échelle du pays afin de faire la promotion du développement durable dans le lieu de travail. Les projets comprennent des jardins pour le personnel, des solutions d'hydratation durables et des supports à vélo pour promouvoir le transport carboneutre.
- Nous avons publié le Rapport sur le développement durable de 2022, qui souligne les réalisations de Postes Canada en leadership social et environnemental, comme les mesures visant à écologiser nos opérations, à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion, à favoriser la reconnaissance auprès des peuples autochtones et à appuyer les petites entreprises et l'économie locale.
- Nous avons soutenu 84 organismes dans le cadre de la campagne de la Fondation communautaire de Postes Canada de 2023 en versant 1,2 million de dollars en subventions à des œuvres de bienfaisance pour les enfants, des programmes scolaires et des organismes communautaires.



Gouvernance

Les gens d'ici s'attendent à ce que Postes Canada les serve dans la langue de leur choix, et qu'elle traite leurs renseignements personnels de façon responsable tout en les protégeant. Principales initiatives en 2023 :

- L'exercice de révision de l'application du *Règlement sur les langues officielles* a été officiellement lancé par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) le 21 septembre 2023 et se déroulera par étapes au cours des prochains mois jusqu'en 2026. Nous continuons à définir notre plan d'action afin d'en préparer la mise en œuvre.
- Nous avons déployé une trousse d'outils de gestion du consentement qui comprend maintenant une solution de tierce partie qui permet aux personnes qui visitent notre site Web d'établir leurs préférences en matière de technologies de suivi.
- Nous avons effectué l'examen et la révision des politiques internes en matière de protection des renseignements personnels aux fins de fiabilité, d'exactitude et de protection appropriée des renseignements personnels sous le contrôle de Postes Canada. Les nouveaux instruments des politiques seront mis en œuvre en 2024.
- Le Programme de divulgation des actes répréhensibles offre un nouvel outil, un processus confidentiel qui assure à toute personne qui signale un acte répréhensible grave qu'elle n'a pas à craindre de représailles. Toutes les allégations signalant une infraction ou une inconduite grave font l'objet d'une enquête.
- Nous avons entamé une vérification de l'accessibilité du Programme de divulgation des actes répréhensibles au quatrième trimestre afin de déterminer si tout le monde peut bénéficier d'une expérience d'utilisation équivalente en mettant l'accent sur l'accès des personnes en situation de handicap.
- Nous avons lancé un nouvel outil dans le cadre du Programme de lutte contre le blanchiment d'argent pour aider à repérer les opérations inhabituelles, à cerner les tendances et à prévenir les activités frauduleuses.



Accessibilité

Postes Canada s'engage à intégrer des améliorations en matière d'accessibilité dans toute l'organisation pour la clientèle et le personnel. Voici les progrès réalisés dans le cadre de la Stratégie sur l'accessibilité :

- Nous avons effectué 205 vérifications de l'accessibilité et réalisé 21 projets de construction d'accessibilité dans nos installations opérationnelles.

- Nous avons effectué des vérifications externes de l'accessibilité pour l'ensemble des processus de recrutement et de maintien en poste, et de gestion des cas d'invalidité, y compris un sondage national à petite échelle auprès du personnel sur l'accessibilité.
- Dans les médias sociaux, nous avons souligné la Semaine nationale de l'accessibilité en présentant notre Plan d'accessibilité au public, ainsi qu'un diaporama sur les mesures que nous prenons pour supprimer les obstacles.
- La Fondation Rick Hansen nous a reconnu comme un chef de file de l'industrie sur son site Web et dans un blogue pour notre engagement à éliminer les obstacles dans l'environnement bâti. Nous avons effectué 794 vérifications de l'accessibilité en 2023.
- Nous avons participé à une vidéo organisée par le Bureau de la dirigeante principale de l'accessibilité au sujet de notre Programme de mesures d'adaptation pour la livraison et de nos méthodes utilisées pour que tout le monde ait accès à ses paquets et à son courrier.
- Nous avons élaboré le premier rapport d'étape sur l'accessibilité de la Société relativement au plan d'accessibilité 2023-2025, comme l'exige la *Loi canadienne sur l'accessibilité*.
- Nous avons mis au point la première politique en matière d'accessibilité de la Société approuvée par le Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance du conseil d'administration.



Soutenir le bien-être et la sécurité des communautés autochtones et du Nord

L'équipe des Services de sécurité et d'enquête de Postes Canada continue d'entretenir des relations avec les groupes d'intérêt internes et externes afin de mettre en œuvre un solide programme d'inspection réglementaire qui appuiera les communautés autochtones et du Nord. En collaboration avec les chefs des communautés et les forces de l'ordre locales, nous avons été en mesure d'y améliorer la santé et la sécurité, et de détecter et retirer les objets inadmissibles du système postal. Voici quelques initiatives et réalisations clés en 2023 :

- Nous avons inspecté 3 191 articles de courrier destinés aux communautés autochtones et du Nord, ce qui a permis le retrait d'objets inadmissibles d'une valeur marchande estimée à plus de 4,4 millions de dollars.
- Nous avons tenu 125 séances officielles de communication et de sensibilisation avec les leaders des communautés autochtones et les forces de l'ordre.

4.4 Produits et offres pour servir la population canadienne



Secteur Postes Canada

Postes Canada offre des services aux Canadiennes et Canadiens d'un océan à l'autre par l'entremise de divers canaux. Grâce à notre réseau de vente au détail et à notre vaste réseau de livraison, nous servons tout le monde au pays. Nos activités du régime intérieur sont les plus importantes. Nous offrons des produits et services efficaces aux grandes entreprises nationales et à la clientèle commerciale du marché intermédiaire, ainsi qu'aux petites entreprises locales et aux gens dans toutes les communautés du Canada. Le canal international comprend les services d'arrivée et de départ que fournit Postes Canada en collaboration avec d'autres administrations postales étrangères et qui sont régis par l'Union postale universelle et les ententes bilatérales entre partenaires commerciaux.



Au service des gens dans leurs communautés : réseau de vente au détail

Notre vaste réseau de bureaux de poste constitue un point de contact essentiel pour les gens d'ici qui peuvent compter sur Postes Canada pour des services importants, le ramassage de colis et de courrier, ainsi que le dépôt et le retour de produits. Il existe près de 5 800 bureaux de poste au Canada, ce qui représente plus d'emplacements de vente au détail que toute autre entreprise au pays. Les bureaux de la Société représentent près de 3 600 bureaux, dont 928 situés dans des régions rurales, où le ou la propriétaire de l'établissement est responsable de fournir l'installation, et des concessionnaires privés exploitent les emplacements restants. Plus de la moitié de nos bureaux se trouvent dans des endroits éloignés partout au Canada.

En 2023, nous avons élaboré, testé et mis en œuvre une série de boîtes Dépôt facile de colis dans 89 emplacements de notre réseau. Toutes les unités ont été installées avec un revêtement conçu pour attirer l'attention, définir ce qui peut être déposé (colis et articles Poste-lettres^{MC}) et distinguer les unités de nos boîtes aux lettres publiques. Les boîtes ont été un succès, et d'autres unités seront mises en service en 2024, car elles sont pratiques, permettent de réduire les temps d'attente au comptoir et offrent un service en dehors des heures normales d'ouverture.



Élargir nos services dans les communautés autochtones, rurales et du Nord

Postes Canada s'applique à améliorer les services et l'accès pour les communautés autochtones, rurales et du Nord mal desservies. Nous nous engageons à nouer de nouvelles relations avec les peuples autochtones et nous continuons de travailler avec les communautés autochtones afin de repérer les secteurs mal desservis. En 2020, nous avons mis en œuvre la

feuille de route sur cinq ans de notre Stratégie sur la réconciliation avec les communautés autochtones et du Nord. En collaboration avec les chefs des communautés concernées, nous avons fait des progrès en utilisant des bureaux de poste pour lancer de nouveaux produits et services pouvant s'étendre à l'échelle du réseau de vente au détail. Ces services comprennent, notamment, des espaces de travail collaboratif, des guichets automatiques, des répertoires interactifs, des fournitures commerciales, des casiers à colis, un accès public à Internet et des postes de location d'ordinateurs. En 2023, nous avons accompli ce qui suit :

- Nous avons ouvert trois bureaux de poste à service intégral à Sheshatshui et à Rigolet, à Terre-Neuve-et-Labrador, et à l'établissement métis de Buffalo Lake, en Alberta.
- Nous avons émis de nouveaux codes postaux afin de valoriser l'identité et la communauté, nous avons ajouté un nouveau bureau de poste à service intégral à l'établissement métis de Buffalo Lake, en Alberta, et nous avons installé ou mis à niveau des boîtes postales communautaires, des casiers à colis, de l'équipement supplémentaire et des panneaux dans les langues officielles à plusieurs endroits.
- Nous avons ouvert un deuxième bureau de poste à service intégral à Iqaluit, au Nunavut, afin de répondre à la demande dans la capitale.

Postes Canada est fière de ces initiatives et a été reconnue pour son véritable esprit de réconciliation.



Services financiers

En 2023, Postes Canada a amélioré ses services d'envois de fonds à l'étranger, générant ainsi une valeur ajoutée pour sa clientèle au pays et pour les personnes nouvellement arrivées au Canada. Nous continuons d'explorer des programmes novateurs et des caractéristiques permettant à davantage de personnes au Canada d'accéder aux services bancaires grâce à notre gamme de services financiers nouveaux ou existants. Nous offrons des capacités de transfert vers les portefeuilles numériques partout dans le monde en partenariat avec MoneyGram^{MC} pour les personnes qui font des envois du Canada. Dans le cadre de notre partenariat, nous continuons d'explorer l'ajout de nouvelles destinations pour les transferts de fonds.

En partenariat avec la Banque de développement du Canada, nous avons lancé avec succès en 2023 un programme pilote de prêts pour les petites et moyennes entreprises en Alberta. L'objectif est d'aider les entreprises canadiennes mal desservies à accéder à du financement et à des services consultatifs afin d'accroître leur croissance et leur succès. Le projet pilote devrait se poursuivre au premier trimestre de 2024 et une expansion est possible dans d'autres régions et provinces plus tard en 2024.



Produits et services

Postes Canada dessert toutes les adresses au Canada et possède le plus grand réseau de bureaux de poste et d'installations situés à proximité de la clientèle et de leur public cible. Nous avons créé des solutions commerciales pour aider les entreprises à se lancer et à croître, y compris des solutions portant sur l'expédition, le marketing et le cybercommerce. Nous proposons des programmes et des services postaux conçus pour les petites et les grandes entreprises. Nous nous efforçons de simplifier la façon de faire affaire avec nous et de fournir des renseignements pour améliorer les pratiques commerciales et les occasions d'attirer la clientèle. Nous innovons continuellement afin de mieux servir notre pays et nous nous engageons à rester à la fine pointe quant à l'offre de nouveaux services.

Dans le cadre de l'offre Marketing Intelliposte de Postes Canada^{mc}, nous offrons des outils de ciblage pour relier une entreprise à sa clientèle physique ou en ligne. À l'aide de technologies avancées de mappage des données, notre outil de visualisation renforce la capacité des entreprises à se concentrer sur la planification et la conception de leurs campagnes de marketing direct pour qu'elles puissent entrer en contact avec le bon public cible, en choisissant la bonne solution de publipostage. Conçu à l'origine pour une exécution plus rapide du service Courrier de quartier de Postes Canada^{mc}, l'approche Marketing Intelliposte^{mc} a été améliorée en 2023 pour inclure les services Ciblage par code postal et Courrier personnalisé de Postes Canada^{mc}.



Renforcer la croissance du cybercommerce au Canada

Le marché du cybercommerce canadien devrait plus que doubler sa taille actuelle au cours de la prochaine décennie. Afin d'améliorer l'expérience globale et d'accroître sa part dans un marché très concurrentiel, la Société continue d'investir dans des produits et services novateurs. Voici ce qui est différent cette année :

- Nous avons commencé à offrir des livraisons la fin de semaine à Montréal pour fournir à la clientèle des options de livraison améliorées et une flexibilité accrue.
- Nous avons étendu le dépôt tardif pour notre clientèle commerciale à six villes.
- Nous avons lancé un projet pilote de service de retour d'articles sans étiquette ni emballage pour un certain nombre d'entreprises.
- Nous avons mis en place un service de retour qui permet aux gens de générer un code QR à présenter au bureau de poste pour imprimer une étiquette d'expédition de retour.
- Nous avons lancé le suivi automatisé des retours sur la page Repérage de notre site Web et l'appli Postes Canada.

- Nous avons ajouté 1 500 secteurs à l'échelle du Canada pour permettre aux commerces en ligne de profiter du service de ramassage de Postes Canada à leur emplacement, simplifiant ainsi le processus d'expédition pour la clientèle.



Expérience client et développement commercial

Au pays, les gens veulent plus de choix, de commodité, de contrôle et de visibilité pour chaque livraison. L'amélioration de l'expérience client est un élément clé de notre stratégie.

Améliorations apportées en 2023 :

- Nous avons lancé Courrier, une fonction améliorée de l'application iOS de Postes Canada à l'échelle du Canada, qui fournit aux gens des avis avancés concernant les articles en transit vers leur boîte aux lettres, ainsi qu'un historique d'une semaine d'articles déjà livrés.
- Nous avons obtenu la première place dans la catégorie Applications mobiles gratuites des entreprises canadiennes pour notre application iOS^{mc} de Postes Canada, tandis que l'application Android^{mc} a obtenu la quatrième position.
- Nous avons effectué 88 projets d'accessibilité proactifs et réactifs dans nos magasins de vente au détail, y compris l'installation de comptoirs accessibles au personnel et à la clientèle et d'ouvre-portes automatiques.



Canal international

En 2023 :

- Nous avons participé au 4^e Congrès extraordinaire tenu à Riyad, en Arabie saoudite, afin de régler des problèmes urgents dans le secteur postal. Ce congrès portait notamment sur la façon de repositionner le secteur postal international dans un contexte de concurrence et de possibilités commerciales en expansion, ainsi que sur les changements importants dans les régimes douaniers mondiaux liés à l'utilisation accrue des données électroniques.
- Nous avons déployé des efforts importants auprès d'un large éventail de partenariats bilatéraux, multilatéraux et commerciaux pour identifier et poursuivre de nouvelles perspectives de croissance.
- Nous avons fait progresser nos aspirations en matière d'ESG et de développement durable, les principes de bonne gouvernance et la coopération régionale.

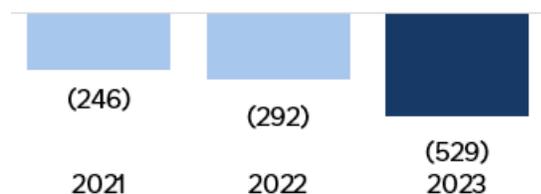
5. Revue des activités d'exploitation

Examen détaillé de notre performance financière en 2023.

5.1 Résultats d'exploitation consolidés

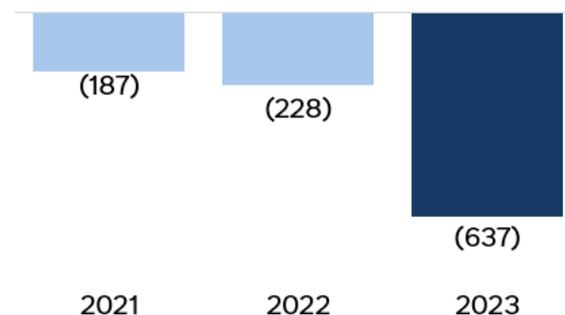
Résultat avant impôt

(en millions de dollars)



Résultat net

(en millions de dollars)



(en millions de dollars)

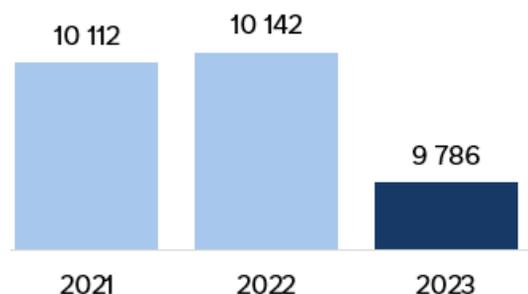
	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)
Produits d'exploitation	9 786	10 142	(356)	(3,5) %
Charges d'exploitation	10 317	10 378	(61)	(0,6) %
Résultat d'exploitation	(531)	(236)	(295)	(124,9) %
Charges liées aux activités d'investissement et de financement, montant net	2	(56)	58	104,8 %
Résultat avant impôt	(529)	(292)	(237)	(81,0) %
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	108	(64)	172	268,5 %
Résultat net	(637)	(228)	(409)	(179,3) %
Autres éléments du résultat global	(1 213)	3 582	(4 795)	(133,9) %
Résultat global	(1 850)	3 354	(5 204)	(155,2) %



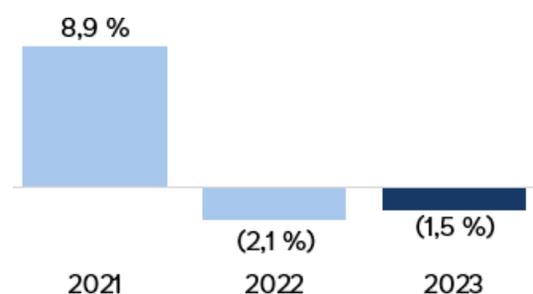
Produits d'exploitation

Produits d'exploitation

(en millions de dollars)



Variation du volume total



Les produits d'exploitation de 2023 du Groupe d'entreprises de Postes Canada de 9 786 millions de dollars ont diminué de 356 millions de dollars (-3,5 %) par rapport à 2022. Cette diminution est principalement attribuable au déclin de tous les secteurs d'activité des secteurs Postes Canada et Purolator. Elle est en partie contrebalancée par les augmentations du secteur SCI.



Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation ont diminué de 61 millions de dollars (-0,6 %) en 2023 par rapport à celles de 2022, surtout en raison de la baisse des charges d'exploitation du secteur Purolator et de la baisse des charges liées aux avantages du personnel des secteurs Postes Canada et Purolator. Cette baisse a été partiellement contrebalancée par la hausse des coûts de main-d'œuvre dans les secteurs Postes Canada et SCI, par les dépenses d'amortissement dans tous les secteurs et les dépenses d'investissements autres qu'en capital dans le secteur Postes Canada.



Autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat global consolidé de 1 213 millions de dollars correspondent essentiellement à des pertes provenant de la réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi découlant d'une baisse du taux d'actualisation, contrebalancées par des rendements sur les actifs plus élevés que prévu.

5.2 Résultats d'exploitation par secteur



Résultats par secteur – Résultat avant impôt

(en millions de dollars)

	2023	2022	2021	2020	2019
Postes Canada	(748)	(548)	(490)	(779)	(153)
Purolator	293	317	269	176	152
SCI	14	16	24	20	20
Autres	(88)	(77)	(49)	(43)	(42)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(529)	(292)	(246)	(626)	(23)



5.3 Secteur Postes Canada



Résumé des résultats

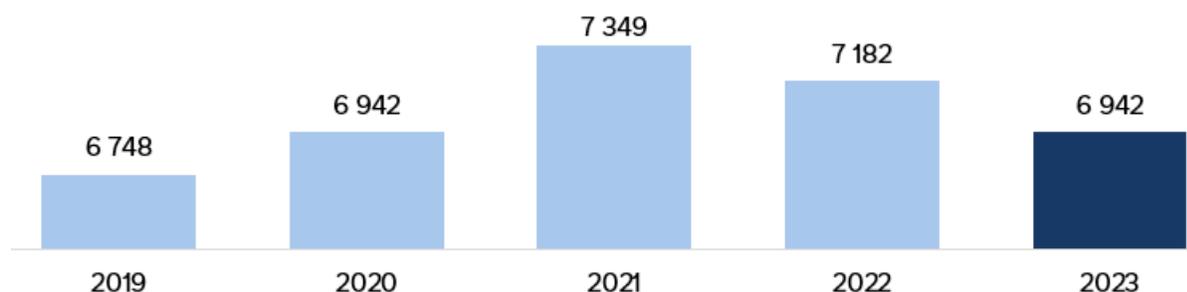
(en millions de dollars)

	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)
Produits d'exploitation	6 942	7 182	(240)	(3,3) %
Charges d'exploitation	7 787	7 776	11	0,1 %
Résultat d'exploitation	(845)	(594)	(251)	(42,3) %
Produits liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	97	46	51	111,6 %
Résultat avant impôt	(748)	(548)	(200)	(36,5) %



Produits d'exploitation

(en millions de dollars)



La baisse des produits d'exploitation de 240 millions de dollars (-3,3 %) est principalement attribuable à la concurrence exacerbée dans le secteur de la livraison des colis du cybercommerce, combinée à la baisse des prix des carburants et à la réduction des dépenses de consommation. L'accent mis sur l'amélioration des services dans les voies critiques a contribué à l'augmentation du volume des colis du régime intérieur, particulièrement au cours de la deuxième moitié de 2023. De son côté, le service Courrier de quartier de Postes Canada^{MC} a profité de l'élaboration et du lancement, en milieu d'année, d'un format de courrier plus respectueux de l'environnement. L'érosion du secteur Courrier transactionnel se poursuit.



Produits et volumes selon le secteur d'activité

	Produits (en millions de dollars)				Volumes (en millions d'articles)			
	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)	2023	2022	Écart	Écart (%)
Colis								
Colis du régime intérieur	2 832	2 924	(92)	(3,2) %	243	230	13	5,8 %
Colis de départ	300	308	(8)	(2,3) %	12	11	1	4,4 %
Colis d'arrivée	313	316	(3)	(1,2) %	41	45	(4)	(7,5) %
Autres	37	25	12	56,3 %	–	–	–	–
Total – Colis	3 482	3 573	(91)	(2,5) %	296	286	10	3,7 %
Courrier transactionnel								
Poste-lettres ^{MC} du régime intérieur	2 178	2 296	(118)	(5,2) %	2 114	2 220	(106)	(4,8) %
Poste aux lettres de départ	68	75	(7)	(7,5) %	31	34	(3)	(7,4) %
Poste aux lettres d'arrivée	52	53	(1)	(2,0) %	51	59	(8)	(12,8) %
Total – Courrier transactionnel	2 298	2 424	(126)	(5,2) %	2 196	2 313	(117)	(5,0) %
Marketing direct								
Courrier personnalisé de Postes Canada ^{MC}	407	425	(18)	(4,3) %	681	727	(46)	(6,2) %
Courrier de quartier de Postes Canada ^{MC}	387	370	17	4,6 %	3 139	3 071	68	2,2 %
Total – Marketing Intelliposte de Postes Canada^{MC}	794	795	(1)	(0,2) %	3 820	3 798	22	0,6 %
Poste-publications ^{MC}	125	126	(1)	(1,0) %	171	176	(5)	(2,8) %
Correspondance-réponse d'affaires ^{MC} et autre courrier	17	18	(1)	(7,6) %	11	11	–	(11,1) %
Autres	15	15	–	4,0 %	–	–	–	–
Total – Marketing direct	951	954	(3)	(0,4) %	4 002	3 985	17	0,4 %
Autres produits	211	231	(20)	(8,9) %	–	–	–	–
Total	6 942	7 182	(240)	(3,3) %	6 494	6 584	(90)	(1,4) %



Colis

Les produits du secteur d'activité Colis ont diminué de 91 millions de dollars (-2,5 %) comparativement à ceux de 2022. Nous nous attendons à ce que le marché du cybercommerce canadien double au cours des 10 prochaines années, ce qui représente une occasion importante pour Postes Canada. Afin d'obtenir une part supplémentaire du marché, nous répondons activement aux pressions concurrentielles en mettant l'accent sur l'amélioration du rendement du service, le respect des attentes croissantes du public, la mise à profit de la croissance du secteur des retours et l'harmonisation de nos services avec les demandes de la clientèle en matière de développement durable. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :

Les volumes de la catégorie **Colis du régime intérieur** ont augmenté de 5,8 % par rapport à 2022, particulièrement au cours de la deuxième moitié de l'année. Nous avons amélioré les normes de service dans les voies critiques, lancé des offres concurrentielles, mis en œuvre le dépôt tardif dans les principaux marchés, lancé la livraison de colis la fin de semaine à Montréal en milieu d'année et offert la livraison carboneutre pour les envois par voie terrestre. L'augmentation du volume de retours d'articles achetés en ligne a eu une incidence positive sur les résultats, tout comme les projets pilotes lancés en 2023 pour les retours d'articles sans étiquette ni emballage et le suivi automatisé des retours. Une diminution des suppléments pour carburant, qui sont liés aux fluctuations du marché, a contribué à la baisse des revenus sur 12 mois, tout comme le ralentissement de l'économie, qui s'est traduit par une baisse générale des dépenses de consommation. En 2023, nous avons constaté un changement dans la gamme de produits, car de plus en plus d'articles locaux et légers circulent dans notre réseau. La concurrence féroce des perturbateurs du marché et le magasinage de tarifs auprès des commerces en ligne contribuent à la réduction de notre part de marché.

Les produits des **colis de départ** (produits liés à l'affranchissement auprès de la clientèle du régime intérieur pour les colis à destination d'administrations postales étrangères) étaient plus bas par rapport à l'année précédente. Les produits du secteur Colis de départ par article diffèrent selon le pays de destination ainsi que des canaux de vente (clientèle de la vente au détail ou clientèle commerciale). En 2023, la composition des canaux de vente et des pays a eu une incidence négative sur les produits.

Les produits des **colis d'arrivée** (droits payés à Postes Canada par d'autres administrations postales pour la livraison provenant de l'extérieur du Canada) étaient plus faibles comparativement à l'année précédente. Les groupeurs commerciaux ont gagné en popularité au détriment du réseau postal d'arrivée traditionnel, ce qui a entraîné la migration des volumes d'arrivée vers les canaux du régime intérieur.

Les produits des **autres services**, qui comprennent principalement les frais provenant du programme de déclarations douanières pour les envois postaux, ont augmenté en 2023 en raison de la hausse du nombre d'articles d'arrivée visés par des droits de douane pour lesquels nous recevons des frais administratifs par article.



Courrier transactionnel

Les produits du secteur d'activité Courrier transactionnel ont diminué de 126 millions de dollars (-5,2 %) par rapport à ceux de 2022. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :

Les communications numériques continuent de remplacer notre service traditionnel Poste-lettres^{mc}, un secteur d'activité en perte de vitesse. Le manque d'autonomie en matière de tarification de la Société a aggravé les produits du service **Poste-lettres du régime intérieur**. En effet, les tarifs réglementés des timbres ont été maintenus aux niveaux de 2020 tout au long de 2023. Les tarifs présentent un décalage important par rapport au taux d'inflation, ce qui a une incidence financière négative substantielle non seulement sur ce secteur d'activité en déclin, mais sur l'ensemble de l'entreprise. En février 2024, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* les augmentations tarifaires proposées pour les envois Poste-lettres et Poste aux lettres du régime international ainsi que pour les droits postaux de services spéciaux. La gouverneure en conseil doit approuver les nouveaux tarifs avant leur entrée en vigueur. En 2023, nous avons optimisé l'expérience globale grâce à des améliorations du service, comme le lancement du service Courrier. Cette fonction améliorée de l'application iOS de Postes Canada à l'échelle du Canada fournit des avis en avance concernant les articles en transit vers leur boîte aux lettres, ainsi qu'un historique d'une semaine d'articles déjà livrés.

Les produits du service **Poste aux lettres de départ** sont recueillis auprès de la clientèle du régime intérieur pour le courrier destiné à d'autres administrations postales tandis que les produits du service **Poste aux lettres d'arrivée** sont recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada, puisqu'elle assure la livraison de leur courrier au Canada. L'utilisation accrue des solutions de rechange numériques a entraîné une baisse des volumes et des revenus par rapport à 2022 pour les deux services. Toutefois, les revenus du service Poste aux lettres d'arrivée ont été stimulés par des taux de change et un portefeuille de produits favorables.



Marketing direct

Les produits du secteur Marketing direct ont connu une baisse de 3 millions de dollars (-0,4 %) par rapport à ceux de 2022. Le secteur de la publicité subit un changement structurel, avec de nouveaux joueurs sur le marché et de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle (IA) utilisées par les spécialistes du marketing. Résultat : les volumes sont inférieurs aux niveaux observés avant la pandémie. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :

En 2023, les produits et les volumes du service **Courrier personnalisé^{mc}** ont diminué en raison de l'incertitude économique qui a entraîné une baisse des dépenses de consommation et une hausse de l'inflation. Ces baisses ont été compensées en partie par le lancement de nouvelles campagnes et la récupération des volumes auprès de la clientèle existante.

Les produits et les volumes du service **Courrier de quartier**^{MC} ont augmenté en 2023 en raison des nouvelles relations avec la clientèle, de l'élaboration d'un format de courrier plus respectueux de l'environnement, de la distribution élargie des campagnes actuelles à un plus grand nombre de points de contact et de la hausse des volumes provenant de la clientèle existante.

Les produits et volumes du service **Poste-publications** ont légèrement diminué en raison d'un recul continu des abonnements à des publications imprimées, car les versions numériques ont continué de gagner en popularité.

Les produits de la catégorie **Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier** ont légèrement diminué par rapport à 2022, ce qui comprend les revenus provenant des activités électorales. Les **autres produits** ont profité de l'augmentation des abonnements aux produits de données.



Autres produits

Les **autres produits** ont diminué de 20 millions de dollars (-8,9 %) en 2023 principalement en raison des pertes liées à l'échange de devises étrangères, de la réduction de l'utilisation des produits et services grand public, comme le service de réacheminement du courrier, un produit lié au marché immobilier canadien, et de la baisse continue des ventes de produits philatéliques.



Charges d'exploitation

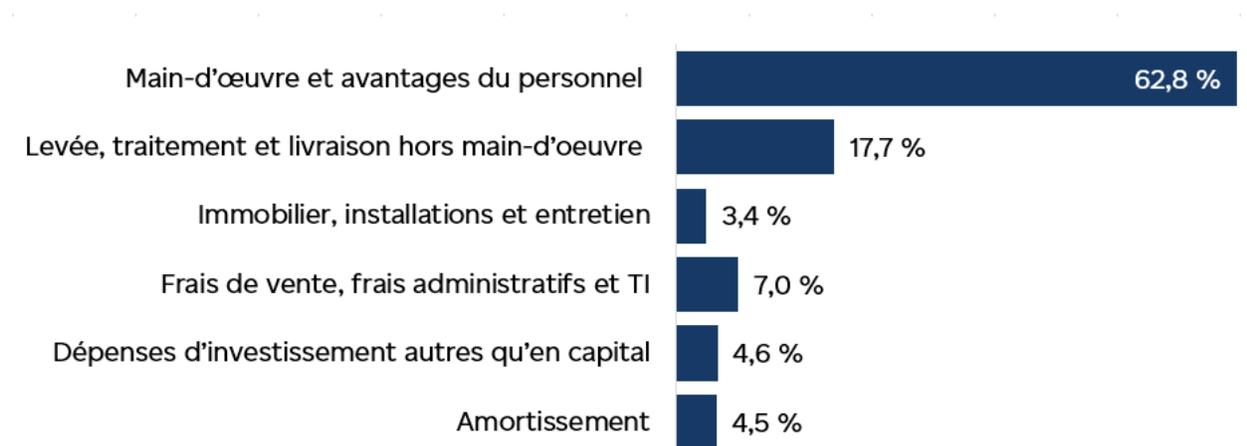
En 2023, les charges d'exploitation du secteur Postes Canada sont demeurées relativement stables. Par rapport à celles de 2022, ces charges ont augmenté de 11 millions de dollars (+0,1 %), surtout en raison de la hausse des charges liées à la main-d'œuvre, des investissements autres qu'en capital et des dépenses d'amortissement. La réduction des avantages sociaux du personnel, attribuable à l'augmentation des taux d'actualisation, a contrebalancé en partie cette situation.

Les tableau et graphique suivants montrent la répartition des catégories de charges, exprimées en pourcentage des produits et des charges d'exploitation. Les charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages du personnel ont utilisé 70,4 % des produits d'exploitation et représentaient 62,8 % du total des charges d'exploitation en 2023, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre des activités de Postes Canada.

(en millions de dollars)

	Pour les exercices clos le 31 décembre				Charges exprimées en pourcentage des produits d'exploitation	
	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)	2023	2022
Main-d'œuvre	3 952	3 710	242	6,5 %	56,9 %	51,7 %
Avantages du personnel	937	1 341	(404)	(30,2) %	13,5 %	18,7 %
Total des charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages du personnel	4 889	5 051	(162)	(3,2) %	70,4 %	70,3 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 381	1 360	21	1,6 %	19,9 %	18,9 %
Immobilier, installations et entretien	261	259	2	0,5 %	3,8 %	3,6 %
Frais de vente, frais administratifs et charges liées aux TI	544	514	30	5,9 %	7,8 %	7,2 %
Charge d'investissement autre qu'en capital	359	269	90	33,4 %	5,2 %	3,7 %
Total des autres charges d'exploitation	2 545	2 402	143	5,9 %	36,7 %	33,4 %
Amortissement	353	323	30	9,5 %	5,1 %	4,5 %
Total	7 787	7 776	11	0,1 %	112,2 %	108,3 %

Composantes des charges d'exploitation – 2023



Main-d'œuvre

Les charges liées à la main-d'œuvre ont augmenté de 242 millions de dollars (+6,5 %) par rapport à 2022, en raison des augmentations salariales, des nouveaux droits aux congés et des rajustements en fonction du coût de la vie.



Avantages du personnel

(en millions de dollars)

	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)
Prestations de retraite	111	558	(447)	(80,1) %
Prestations du régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi	118	134	(16)	(11,4) %
Autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	114	102	12	11,2 %
Intérêts sur les actifs réservés	(15)	(15)	-	3,7 %
Total des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	328	779	(451)	(57,9) %
Avantages du personnel actif et autres	609	562	47	8,3 %
Avantages du personnel	937	1 341	(404)	(30,2) %

Les charges liées aux avantages du personnel ont diminué de 404 millions de dollars (-30,2 %) par rapport à celles de 2022. Les détails sont présentés ci-dessous :

- Les charges liées aux prestations de retraite ont diminué de 447 millions de dollars (-80,1 %) en 2023, principalement en raison de l'augmentation du taux d'actualisation utilisé pour évaluer ces charges.
- Les charges au titre des prestations du régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi ont diminué de 16 millions de dollars (-11,4 %) en 2023, principalement en raison de l'évolution des hypothèses.
- Les charges au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme ont augmenté de 12 millions de dollars (+11,2 %) surtout en raison d'une perte actuarielle plus élevée en 2023 qu'en 2022 découlant d'ajustements d'hypothèses actuarielles.
- Les charges liées aux avantages du personnel actif et autres ont augmenté de 47 millions de dollars (+8,3 %), surtout en raison d'une hausse des retenues obligatoires et des coûts d'assurance.

Autres charges d'exploitation et d'amortissement

Comparativement à 2022, les charges de 2023 ont fluctué comme suit :

- Les charges liées aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance ont augmenté de 21 millions de dollars (+1,6 %), en raison de l'augmentation des dépenses liées aux règlements internationaux, aux droits versés aux concessionnaires, aux droits de douane et à d'autres frais. La baisse des coûts liés au transport a contrebalancé en partie cette situation.
- Les frais de vente, les frais administratifs et les frais liés à la technologie de l'information ont augmenté de 30 millions de dollars (+5,9 %), principalement en raison

de la hausse des coûts des services de TI, des déplacements et du prix des produits de consommation.

- Les investissements autres qu'en capital ont augmenté de 90 millions de dollars (+33,4 %) en raison d'investissements visant à améliorer et à mettre à niveau notre système progiciel de gestion intégré (PGI), en fin de vie utile, dans le cadre du projet de transformation de l'expérience.
- Les charges d'amortissement ont augmenté de 30 millions de dollars (+9,5 %), principalement en raison des investissements en immobilisations pour le nouveau Centre de traitement Albert-Jackson.



5.4 Secteur Purolator



Résumé des résultats

(en millions de dollars)

	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)
Produits d'exploitation	2 653	2 834	(181)	(6,4) %
Charges d'exploitation	2 357	2 496	(139)	(5,6) %
Résultat d'exploitation	296	338	(42)	(12,3) %
Charges liées aux activités d'investissement et de financement, montant net	(3)	(21)	18	86,4 %
Résultat avant impôt	293	317	(24)	(7,4) %

Le résultat avant impôt du secteur Purolator a diminué de 24 millions de dollars (-7,4 %) par rapport à celui de 2022. Les produits d'exploitation ont diminué de 181 millions de dollars (-6,4 %) en 2023 par rapport à ceux de 2022. Cette baisse est principalement attribuable à la faiblesse des volumes du cybercommerce découlant de l'incertitude économique générale et de l'inflation élevée, contrebalancée en partie par les hausses de prix, les changements dans la gamme de produits et les initiatives de vente.

Les charges liées à la main-d'œuvre sont demeurées stables, tandis que les avantages sociaux ont diminué de 20 millions de dollars (-8,6 %) par rapport à 2022. Les charges non liées à la main-d'œuvre ont diminué de 119 millions de dollars (-9,0 %) par rapport à 2022, en raison du rajustement des coûts visant à s'adapter à la baisse des volumes.



Nous vous aiderons à être encore meilleur.

5.5 Secteur SCI



Résumé des résultats

(en millions de dollars)

	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)
Produits d'exploitation	354	327	27	8,2 %
Charges d'exploitation	336	309	27	9,0 %
Résultat d'exploitation	18	18	-	(4,4) %
Charges liées aux activités d'investissement et de financement, montant net	(4)	(2)	(2)	(70,9) %
Résultat avant impôt	14	16	(2)	(13,4) %

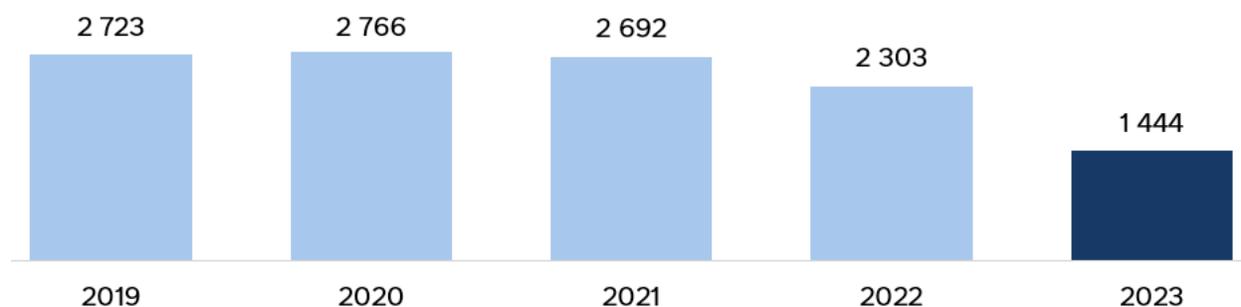
Le résultat avant impôt du secteur SCI a diminué de 2 millions de dollars (-13,4 %) en 2023 par rapport à l'exercice précédent. La croissance des volumes provenant de la clientèle nouvelle et existante a donné lieu à une hausse nette des produits d'exploitation de 27 millions de dollars (+8,2 %) par rapport à ceux de 2022. Cette croissance s'est accompagnée d'une augmentation des coûts liés à la main-d'œuvre et à l'occupation des installations, ainsi que des coûts de démarrage liés à la mise en œuvre de la nouvelle clientèle. Les coûts d'amortissement ont aussi augmenté en raison de la hausse des taux de location pour les nouveaux baux et les baux renouvelés d'installations au titre des droits d'utilisation. Les charges d'exploitation ont donc augmenté de 27 millions de dollars (+9,0 %) par rapport à 2022.

6. Liquidités et ressources en capital

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

6.1 Trésorerie, équivalents de trésorerie et titres négociables

(en millions de dollars)

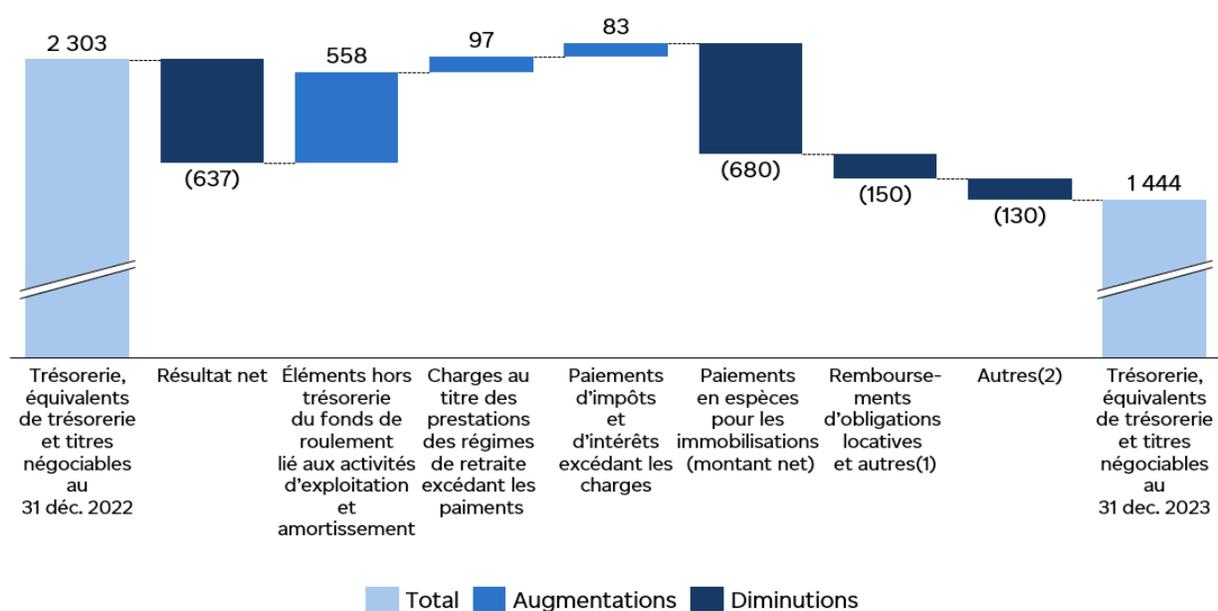


Le Groupe d'entreprises détenait de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des titres négociables qui se chiffraient à 1 444 millions de dollars au 31 décembre 2023, comparativement à 2 303 millions de dollars au 31 décembre 2022. La baisse de 859 millions de dollars (-37,3 %) est principalement attribuable aux pertes d'exploitation dans le secteur Postes Canada, aux paiements en espèces pour l'acquisition d'immobilisations, au remboursement des obligations locatives et à la trésorerie liée aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente comptabilisée séparément de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des titres négociables du Groupe d'entreprises.



Variation de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des titres négociables pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

(en millions de dollars)



1. Comprend l'effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.
2. Comprend les acquisitions d'entreprises et l'encaisse classées dans les actifs du groupe destiné à être cédés détenus pour la vente.

Les titres négociables ont diminué de 748 millions de dollars, le produit de la vente de titres ayant dépassé les acquisitions. La diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie de 111 millions de dollars (-9,1 %) est attribuable aux sorties de trésorerie liées aux activités de financement (-142 millions de dollars), le tout contrebalancé en partie par les entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation (+101 millions de dollars) et activités d'investissement (+4 millions de dollars), comme présenté ci-dessous. Le reclassement de 76 millions de dollars en trésorerie et équivalents de trésorerie aux actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8 des états financiers consolidés) a aussi eu une incidence sur la baisse.



État consolidé des flux de trésorerie

(en millions de dollars)

	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)	Explication
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	101	300	(199)	(66,4) %	Augmentation des pertes d'exploitation et diminution des charges au titre des prestations de retraite en excédent des paiements, surtout en raison d'une augmentation des taux d'actualisation, ce qui est en partie contrebalancé par la variation positive des éléments hors trésorerie du fonds de roulement.
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'investissement	4	(283)	287	101,5 %	Augmentation du produit de la vente des titres (montant net d'acquisition) partiellement contrebalancée par l'augmentation des paiements en espèces pour les immobilisations et l'acquisition d'entreprise de Purolator.
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(142)	(133)	(9)	(6,5) %	Augmentation des paiements au titre des obligations locatives du secteur SCI.



Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)*

	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)
Postes Canada	384	453	(69)	(15,0) %
Purolator	196	189	7	3,2 %
SCI	14	9	5	48,8 %
Innovaposte et éléments intersectoriels	–	–	–	–
Groupe d'entreprises de Postes Canada	594	651	(57)	(8,8) %

* Les acquisitions d'immobilisations comprennent les immobilisations acquises, mais qui n'ont pas encore été payées; elles diffèrent du montant présenté comme paiements versés en espèces au titre des immobilisations à l'état consolidé des flux de trésorerie.

Secteur Postes Canada

(en millions de dollars)*

	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)
Acquisitions d'immobilisations	384	453	(69)	(15,0) %
Charge d'investissement autre qu'en capital	359	269	90	33,4 %
Investissement total	743	722	21	3,0 %

* Les acquisitions d'immobilisations comprennent les immobilisations acquises, mais qui n'ont pas encore été payées; elles diffèrent du montant présenté comme paiements versés en espèces au titre des immobilisations à l'état consolidé des flux de trésorerie.

Les investissements du secteur Postes Canada ont augmenté de 21 millions de dollars, les investissements autres qu'en capital ont augmenté et la portion du capital a baissé. Les acquisitions d'immobilisations ont diminué par rapport à celles de 2022, qui comprenaient les dépenses pour le Centre de traitement Albert-Jackson, qui est maintenant opérationnel.

Guidés par les trois piliers de notre raison d'être, Porteurs d'un Canada plus fort, nous avons mis l'accent sur les réalisations suivantes pour 2023 :

- Nous avons mis à niveau notre progiciel de gestion intégré (PGI) en intégrant des plateformes techniques modernisées à divers processus administratifs.
- Nous avons renouvelé notre parc de véhicules et continué à explorer des sources d'énergie propre.
- Nous avons remplacé des modules de matériel de rue désuets et installé des casiers à colis.
- Nous avons renforcé et maintenu les capacités en améliorant les installations et en investissant dans l'équipement.
- Nous avons continué à moderniser nos applications, notre infrastructure et nos plateformes destinées à la clientèle.

Tout au long de 2023, nous avons travaillé à la transformation de l'entreprise, et nous avons maintenu notre engagement à long terme à l'égard de notre plan de transformation. Cependant, il est essentiel à court terme d'ajuster nos investissements en fonction de nos priorités immédiates et des défis financiers avec lesquels nous devons composer. Notre priorité est de privilégier les investissements nécessaires pour rivaliser avec la concurrence, offrir un excellent service à la population canadienne et assurer la sécurité de notre personnel. À mesure que nous évoluons dans cet environnement qui change rapidement, nos plans s'adapteront en conséquence. Il est impératif que nous fassions preuve de flexibilité et de prudence dans nos dépenses.

6.2 Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes

Le Régime de pension agréé à prestations déterminées de la Société canadienne des postes (le Régime) avait des actifs dont la juste valeur était de 30,9 milliards de dollars au 31 décembre 2023, 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 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 (La Loi)* 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, le montant total de l'allègement de solvabilité est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Au-delà de cette limite, la Loi oblige la répondante du Régime à effectuer des paiements spéciaux au Régime pour éliminer le manque à gagner dans un délai de cinq ans.



Allègement de solvabilité

Étant donné que l'allègement accordé en vertu des règlements de la *Loi* a été entièrement utilisé, Postes Canada aurait été tenue d'effectuer des paiements spéciaux de solvabilité de 354 millions de dollars pour 2023. Toutefois, en vertu du *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*, Postes Canada bénéficie d'un allègement temporaire de ses obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024.



Situation de capitalisation

La situation de capitalisation sur le plan de la continuité et sur le plan de la solvabilité du Régime est la suivante (en milliards de dollars, ratio en pourcentage) :

(en milliards de dollars)

	2023 ¹		2022	
	\$	%	\$	%
Excédent sur le plan de la continuité selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime	7,5	131 %	6,5	127 %
Excédent sur le plan de la solvabilité selon la valeur marchande des actifs du Régime	2,1	107 %	2,2	108 %
Excédent (déficit) sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans	0,6	102 %	(1,8)	94 %

1. Les plus récentes estimations de la situation financière du Régime au 31 décembre 2023, qui seront déposées en 2024.

Comme le ratio de capitalisation selon l'approche de continuité et le ratio de solvabilité (en utilisant la valeur du marché des actifs des régimes) ont dépassé au 31 décembre 2022 les seuils prévus par la loi, Postes Canada n'a pas été autorisée à verser d'autres cotisations au titre des services rendus pour 2023 après que l'évaluation a été déposée.

La situation de capitalisation sur le plan de la continuité s'est améliorée au cours de l'exercice, en raison surtout d'une hausse des taux d'actualisation, et de rendements sur les actifs plus élevés que prévu, de l'ordre de 8,3 % (selon la valeur du marché, à l'exclusion des frais d'administration et de gestion). L'excédent de solvabilité (en utilisant la valeur du marché des actifs du régime) est demeuré relativement stable, diminuant légèrement, principalement en raison de la baisse des taux d'actualisation qui a été compensée en partie par des rendements sur les actifs plus élevés que prévu. Comme on estime que ces ratios de capitalisation continueront de dépasser les seuils prévus par la loi au titre du Régime de pension agréé de Postes Canada au 31 décembre 2023, on s'attend à ce que Postes Canada doive continuer d'utiliser l'excédent et ne soit pas autorisée à verser des cotisations régulières au titre des services rendus pour 2024. L'excédent de solvabilité (selon le ratio moyen de solvabilité sur trois ans) a augmenté en raison de l'amélioration de la situation sur le plan de la solvabilité en 2022 et en 2023. Les résultats des évaluations actuarielles finales pourraient différer fortement de ces estimations. La situation de capitalisation et les impacts sur les cotisations régulières seront réévalués à la prochaine date d'évaluation.



Cotisations et paiements spéciaux

Les cotisations et les paiements spéciaux versés au régime de retraite à prestations déterminées sont les suivants :

(en millions de dollars)

	2024 (estimation)	2023	2022
Cotisations pour services rendus versées par l'employeur	–	69	318
Paiements spéciaux de l'employeur pour déficit de transfert	–	2	32



Réévaluations

Postes Canada, à titre de répondante du Régime, comptabilise une réévaluation comptable, après impôt, dans les autres éléments du résultat global. En 2023, la perte de réévaluation après impôt au titre du Régime s'est élevée à 1,0 milliard de dollars en raison surtout d'une baisse des taux d'actualisation contrebalancée par des rendements sur les actifs plus élevés que prévu.

6.3 Liquidités et ressources en capital

Le Groupe gère un capital composé de prêts et d'emprunts, d'autres passifs (non courants) et de capitaux du Canada. 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 stratégiques; maintenir sa capacité financière et son accès à des facilités de crédit pour financer le développement de l'entreprise.

La *Loi sur la Société canadienne des postes* et la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que les instructions données conformément à ces 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 2023 et tout au long de 2023, les fonds accumulés et les marges de crédit accessibles immédiatement ont fourni les liquidités requises par le Groupe pour soutenir ses obligations financières et financer ses exigences en matière de capital ainsi que ses besoins d'ordre stratégique. Le secteur Postes Canada disposait de 1 168 millions de dollars en placements liquides non affectés au 31 décembre 2023, soit une position de liquidité nette de 170 millions de dollars (923 millions de dollars en 2022) une fois soustrait l'encours des prêts et emprunts de 998 millions de dollars (998 millions de dollars en 2022). La baisse de 753 millions de dollars de la position de liquidité nette du secteur est attribuable à des pertes d'exploitation et à la hausse des charges engagées pour améliorer la capacité et soutenir le réseau. La Société gère soigneusement les dépenses discrétionnaires et d'investissement afin de préserver sa trésorerie.

Les filiales de la Société disposaient d'un total de 276 millions de dollars de trésorerie non affectée et de facilités de crédit disponibles de 155 millions de dollars au 31 décembre 2023. De son avis, le Groupe a des liquidités et une capacité d'emprunt autorisé suffisantes pour soutenir ses activités pendant au moins, sans toutefois s'y limiter, les 12 prochains mois à compter de la date de clôture, ce qui appuie sa capacité à poursuivre l'exploitation de la Société.



Accès aux marchés financiers

En vertu de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, les emprunts à un autre organisme que le Trésor du gouvernement du Canada sont limités à 2,5 milliards de dollars, comprenant 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 998 millions de dollars au 31 décembre 2023, le secteur Postes Canada n'a pas utilisé 1 502 millions de dollars de sa limite d'emprunt externe de 2,5 milliards de dollars. L'autofinancement de la Société découle principalement de l'utilisation de la trésorerie et des fonds liés aux activités d'exploitation en 2023 ainsi que de l'allègement de la capitalisation du régime de retraite prévu par la loi.

6.4 Risques liés aux instruments financiers

Le Groupe utilise un éventail d'instruments financiers pour mener à bien ses activités, comme le résume le tableau suivant. (en millions de dollars)

	Juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Éléments évalués au coût amorti ^a	Total
Trésorerie	–	986	986
Équivalents de trésorerie	123	–	123
Titres négociables	335	–	335
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	–	963	963
Titres réservés	398	–	398
Total des actifs financiers	856	1 949	2 805
Éléments ne portant pas intérêt ^b	–	1 274	1 274
Prêts et emprunts	–	998	998
Total des passifs financiers	–	2 272	2 272

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

b. La catégorie « Éléments ne portant pas intérêt » comprend les passifs financiers inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs ainsi que dans les salaires et avantages à payer.

Les actifs financiers sont détenus pour leur liquidité ou à long terme, conformément aux politiques de placement du Groupe. Les passifs financiers comprennent principalement les fournisseurs (ne portant pas intérêt) et les obligations.



Risque de marché

Risque de taux d'intérêt

Les placements du Groupe comprennent les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont classés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. 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 2023, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des titres réservés du portefeuille était de 10 ans (10 ans en 2022).

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 40 millions de dollars (37 millions de dollars en 2022), ce qui aurait une incidence sur la juste valeur des placements du Groupe au 31 décembre 2023 et sur les autres éléments du résultat global.

Les prêts et emprunts de 998 millions de dollars comprennent des titres de créance à taux fixe comportant des modalités de remboursement anticipé.

Risque marchandises

Le Groupe 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 partie en imposant un supplément pour carburant lié aux taux du marché à certains de ses produits. Une telle technique d'atténuation des risques est reconnue dans le secteur.



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 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 investit dans des titres de qualité supérieure de gouvernements ou de sociétés, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

Postes Canada bénéficie actuellement d'un allègement de la capitalisation du régime de retraite, mais la volatilité du marché pourrait avoir une incidence importante sur ces paiements au cours des prochaines années.

6.5 Obligations contractuelles et engagements

Le tableau suivant représente les obligations contractuelles du Groupe à effectuer des paiements futurs.

(en millions de dollars)

	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Éléments ne portant pas intérêt ^a	1 274	–	–	1 274
Obligations ^b	–	500	500	1 000
Intérêts sur les obligations	42	107	262	411
Obligations locatives ^c	138	522	1 486	2 146

a. La catégorie « Éléments ne portant pas intérêt » comprend les passifs financiers inclus dans les fournisseurs et autres créiteurs ainsi que dans les salaires et avantages à payer.

b. 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 comprennent deux séries émises en juillet 2010, d'un montant notionnel de 500 millions de dollars chacune, échéant en juillet 2025 et juillet 2040. Les intérêts sont versés semestriellement aux taux d'intérêt nominaux de 4,08 % et 4,36 %.

c. Représentent les flux de trésorerie contractuels non actualisés pour les paiements au titre de la location liés aux installations, aux véhicules et au matériel de production.

Les ententes contractuelles conclues avec des fournisseurs externes contenant un engagement ou des frais en lien avec la possibilité de résilier pour des raisons de commodité s'élevaient à environ 125 millions de dollars au 31 décembre 2023, pour les contrats en vigueur jusqu'en 2045. Ces ententes sont exclues du tableau ci-dessus.

6.6 Transactions avec des parties liées



Gouvernement du Canada

La Société conclut des transactions avec des parties liées dans le cours normal de ses activités et en appui aux politiques publiques du gouvernement du Canada. Les produits reçus de parties liées pour 2023 se sont élevés à 302 millions de dollars (264 millions de dollars en 2022), dont la majeure partie concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada. Ce montant comprend 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 personnes aveugles, lesquels se sont élevés à 22 millions de dollars (22 millions de dollars en 2022).



Principaux dirigeants et principales dirigeantes

Les principaux dirigeants et principales dirigeantes ont l'autorisation de planifier, de contrôler et de diriger les activités du Groupe d'entreprises. Les charges liées au total de leur rémunération pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 se sont élevées à 15 millions de dollars (15 millions de dollars en 2022), et comprennent la rémunération au titre des avantages à court terme et des avantages postérieurs à l'emploi.

6.7 Passifs éventuels

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe a conclu des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, il a conclu des ententes d'indemnisation avec chaque membre de son administration et de sa direction et avec une partie de son personnel. En général, ces ententes ne précisent pas les limites du Groupe en matière de responsabilité. Il n'est pas possible d'estimer les passifs éventuels futurs au titre de telles indemnités, et aucun montant n'a donc été comptabilisé à cet égard dans les états financiers consolidés.

7. Évolution de la situation financière

Examen des variations importantes des actifs et des passifs entre le 31 décembre 2023 et le 31 décembre 2022.

(en millions de dollars)

ACTIF	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 109	1 220	(111)	(9,1) %	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital.
Titres négociables	335	1 025	(690)	(67,3) %	Échéances et baisses des acquisitions de titres négociables en raison d'une diminution de l'excédent de trésorerie.
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	963	1 053	(90)	(8,6) %	Transfert aux actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente et diminution des créances dans le secteur Purolator.
Impôt à recevoir	6	42	(36)	(86,6) %	Recouvrements moins élevés par suite du report rétrospectif de pertes autres qu'en capital pour le secteur Postes Canada.
Autres actifs	123	139	(16)	(11,7) %	Transfert aux actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente et diminution des charges payées d'avance dans le secteur Purolator, partiellement contrebalancés par la hausse des charges payées d'avance du secteur Postes Canada.
Actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	424	–	424		* Reportez-vous à la section 2.1 Nos activités et à la note 8 des états financiers consolidés.
Total des actifs courants	2 960	3 479	(519)	(14,9) %	

ACTIF	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
Titres négociables	–	58	(58)	(100,0) %	Obligations arrivant à échéance au cours de l'année.
Immobilisations corporelles	3 935	3 779	156	4,1 %	Excédent des acquisitions sur la charge d'amortissement, partiellement compensé par le transfert aux actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente.
Immobilisations incorporelles	252	196	56	28,5 %	Augmentation des logiciels en cours de développement.
Actifs au titre de droits d'utilisation	1 285	1 384	(99)	(7,2) %	Transfert aux actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente, contrebalancé en partie par les acquisitions (nouveaux contrats de location et renouvellements de contrats de location) qui ont dépassé l'amortissement dans les secteurs Postes Canada et SCI.
Titres réservés	398	373	25	6,7 %	Profits latents et produits d'intérêts dans le secteur Postes Canada.
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	3 471	4 933	(1 462)	(29,6) %	Pertes provenant de la réévaluation au titre du Régime de pension agréé de Postes Canada découlant principalement d'une baisse des taux d'actualisation, contrebalancées par des rendements sur les actifs plus élevés que prévu.
Actifs d'impôt différé	–	3	(3)	(100,0) %	
Goodwill	161	130	31	23,6 %	
Autres actifs	55	52	3	8,0 %	
Total des actifs non courants	9 557	10 908	(1 351)	(12,4) %	
Total des actifs	12 517	14 387	(1 870)	(13,0) %	

(en millions de dollars)

PASSIF	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
Fournisseurs et autres créditeurs	880	1 015	(135)	(13,3) %	Échéancier et transfert aux passifs directement liés aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente.
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	656	651	5	0,7 %	Hausse des salaires à payer dans le secteur Postes Canada, principalement en raison de la hausse des charges liées à la main-d'œuvre et de l'échéancier connexe, contrebalancée en partie par le transfert aux passifs directement liés aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente.
Provisions	63	55	8	14,2 %	Augmentation des provisions pour les secteurs Postes Canada et Purolator.
Impôt à payer	–	2	(2)	(100,0) %	Solde d'impôt à recevoir du secteur Purolator, par rapport à un solde d'impôt à payer en 2022.

PASSIF	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
Produits différés	172	166	6	3,3 %	Hausse des produits différés du secteur Postes Canada.
Obligations locatives	94	129	(35)	(26,8) %	Transfert aux passifs directement liés aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente.
Passif au titre des autres avantages à long terme	56	56	–	0,8 %	
Passifs directement liés aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	299	–	299	*	Reportez-vous à la section 2.1 Nos activités et à la note 8 des états financiers consolidés.
Total des passifs courants	2 220	2 074	146	7,0 %	
Obligations locatives	1 390	1 454	(64)	(4,4) %	Transfert aux passifs directement liés aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente contrebalancé en partie par les acquisitions (nouveaux baux et renouvellement de baux) nettes des paiements de location dans le secteur Postes Canada.
Prêts et emprunts	998	998	–	–	
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 118	2 847	271	9,5 %	Pertes de réévaluation découlant principalement d'une baisse des taux d'actualisation d'autres avantages postérieurs à l'emploi.
Passifs d'impôt différés	169	536	(367)	(68,5) %	Report prospectif des pertes autres qu'en capital combiné aux pertes provenant de la réévaluation des régimes postérieurs à l'emploi, principalement attribuable à la diminution du taux d'actualisation et à une dépréciation des actifs d'impôt différés.
Autres passifs	48	46	2	2,9 %	
Total des passifs non courants	5 723	5 881	(158)	(2,7) %	
Total des passifs	7 943	7 955	(12)	(0,2) %	

CAPITAUX PROPRES	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
Capital d'apport	1 155	1 155	–	–	
Cumul des autres éléments du résultat global	4	(10)	14	130,0 %	Gains latents sur les titres réservés à l'égard des prestations des régimes de soins dentaires et d'assurance vie temporaire et des prestations de décès du secteur Postes Canada.
Résultat non distribué	3 337	5 214	(1 877)	(36,0) %	Pertes provenant de la réévaluation des régimes de retraite et pertes d'exploitation dans le secteur Postes Canada.
Capitaux du Canada	4 496	6 359	(1 863)	(29,3) %	

CAPITAUX PROPRES	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
Participations ne donnant pas le contrôle	78	73	5	6,5 %	
Total des capitaux propres	4 574	6 432	(1 858)	(28,9) %	
Total des passifs et des capitaux propres	12 517	14 387	(1 870)	(13,0) %	

* Calcul non significatif sur le plan mathématique.

8. Risques et gestion des risques

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

Survol de la gestion des risques

La gestion des risques de l'entreprise vise à minimiser les risques à l'échelle de l'entreprise qui pourraient avoir une incidence sur la capacité de la Société à atteindre l'autonomie financière à long terme tout en réalisant son mandat, sa mission et ses objectifs stratégiques. À la base de ce programme, le secteur Postes Canada a établi un cadre de gestion des risques de l'entreprise qui prend en compte les risques et les possibilités à tous les niveaux de la prise de décision et offre une approche structurée pour gérer les risques les plus importants auxquels ses activités font face.

Le cadre de gestion des risques de l'entreprise inclut un processus de recensement, de mesure, d'évaluation, de réponse, de surveillance et de communication de l'information pour tous les risques de l'entreprise. Le processus continu de recensement et de surveillance des risques permet une évaluation efficace et une réponse proactive aux nouvelles menaces. Les risques de l'entreprise sont mesurés et évalués au moyen d'une échelle d'évaluation des risques cohérente qui quantifie les répercussions négatives potentielles (p. ex., financières, opérationnelles et réputationnelles) et la probabilité qu'elles se matérialisent sur la période de notre plan d'entreprise quinquennal. Les risques sont ensuite classés selon les catégories suivantes : faible, modéré, élevé et très élevé. La priorité est accordée au contrôle et à l'atténuation des risques les plus graves. Une revue exhaustive de l'évaluation et de l'atténuation des risques de l'entreprise est mise en œuvre semestriellement, et les résultats sont communiqués à la haute direction et au Conseil d'administration.

Le cadre de gestion des risques de l'entreprise assure la surveillance et la cohérence des activités de gestion des risques de Postes Canada. Il soutient l'élaboration des stratégies, la planification d'entreprise et l'établissement de l'appétit pour le risque de la Société. Il diminue l'incertitude organisationnelle et renforce la résilience, établit la priorité des risques pour améliorer l'affectation des ressources, facilite une réponse proactive aux risques émergents, et assure la prise en charge et la responsabilité de l'atténuation et du contrôle des risques.

Postes Canada est déterminée à perfectionner et à améliorer ses processus de gestion des risques de l'entreprise afin de s'assurer qu'ils sont exhaustifs, que les évaluations des risques

sont de haute qualité, que les principaux risques sont gérés efficacement et que les discussions avec les membres de la haute direction sont fructueuses. Points saillants de 2023 :

- une adéquation plus étroite entre la gestion des risques de l'entreprise et l'élaboration des stratégies;
- une élaboration des énoncés sur l'appétit pour le risque.

Postes Canada continuera d'intégrer les pratiques exemplaires de gestion des risques afin de réduire au minimum les risques à l'échelle de l'entreprise.

Gouvernance et surveillance des risques : trois lignes de défense

Postes Canada utilise une structure de gouvernance selon trois lignes de défense, qui établit la surveillance centralisée des risques et en assure l'équilibre avec la prise en charge et la responsabilité claires entre trois fonctions organisationnelles distinctes :

1. Première ligne de défense :

- Mise en œuvre des mesures de contrôle de la direction et de contrôle interne avec les unités fonctionnelles de première ligne, comme le service à la clientèle, les ventes, la vente au détail et les opérations.
- Responsabilité d'adhérer aux politiques, de suivre les procédures et de gérer les risques propres au rôle.

2. Deuxième ligne de défense :

- Expertise, surveillance, suivi et soutien pour le compte de la première ligne de défense pour assurer une gestion efficace des risques et la conformité.
- Équipes soutenues par des politiques, des cadres, des outils et des techniques pour veiller à la gestion cohérente des risques et de la conformité au sein de la première ligne de défense.

3. Troisième ligne de défense :

- Fonction indépendante de gestion des risques pour assurer l'efficacité des deux premières lignes de défense.
- Équipes de vérification interne et d'évaluation externe faisant des rapports au Conseil d'administration, à la haute direction et à d'autres parties prenantes clés.
- Garantie d'une évaluation impartiale des pratiques de gestion des risques.

Cette structure facilite l'examen, la discussion et le débat sur les risques de façon exhaustive, assurant leur intégration dans les décisions d'affaires prises à tous les niveaux et toutes les fonctions.

Appétit pour le risque

Postes Canada exerce son jugement pour gérer activement tous les risques conformément à sa tolérance au risque, laquelle est ancrée dans son mandat, sa mission et ses valeurs. L'organisation est prête à prendre des risques éclairés et ciblés qui :

- permettent à Postes Canada de réaliser sa raison d'être et sa mission de stabilité financière;
- sont compréhensibles et gérables pour soutenir les objectifs de transformation de la Société;
- favorisent l'innovation et l'amélioration de l'expérience du personnel et de la clientèle;
- n'auront pas d'incidence négative sur la marque de la Société et la confiance de la population canadienne.

Rôles et responsabilités

Le Conseil d'administration est chargé de régir et de surveiller l'évaluation des principaux risques de la Société, d'établir l'appétit pour le risque et de veiller à la mise en œuvre par la direction des systèmes appropriés de gestion des risques. Le Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance encadre la gestion des risques de l'entreprise à Postes Canada. Le Comité exécutif de la haute direction (CEHD) de la Société est responsable de la réalisation d'une évaluation régulière des principaux risques et de la mise en place de systèmes de gestion des risques, y compris de l'équipe, de la politique, du cadre, de la pratique et du registre des risques. Le CEHD supervise la culture du risque et la production de rapports sur les risques. Une personne responsable est désignée pour chacune des catégories de principaux risques, qui doit contribuer aux évaluations des risques et gérer les initiatives d'atténuation des risques au quotidien. Enfin, une équipe spécialisée élabore, gère, exécute et soutient l'ensemble des processus de gestion des risques de l'entreprise.

8.1 Définition du risque

Tout événement ou toute condition qui pourrait avoir une incidence imprévue sur la capacité de la Société à atteindre ses objectifs stratégiques est défini comme un risque. Les risques sont évalués en fonction des répercussions négatives qu'ils peuvent avoir et de leur probabilité de matérialisation. Les principales sources de risques et d'incertitudes auxquelles la Société fait face sont décrites ci-dessous, accompagnées des contrôles et des mesures d'atténuation connexes.

8.2 Risques émergents



Incertitude économique

Risque

L'incertitude économique à l'échelle mondiale et la possibilité persistante d'une récession au Canada risquent d'avoir une incidence sur nos activités et de créer des défis, notamment :

- la baisse des dépenses de consommation en raison d'une perte de confiance du public et d'une diminution des revenus disponibles entraînant une baisse du produit des colis générés par le commerce en ligne;

- la réduction du budget de marketing de notre clientèle menace les volumes du service Marketing Intelliposte de Postes Canada^{MC};
- les investissements, les défis liés à la chaîne d’approvisionnement mondiale et à la main-d’œuvre entraînent des coûts plus élevés et des retards dans les projets de transformation et d’investissements;
- les défis continus liés au maintien en poste du personnel en raison des réalités du marché de l’emploi (notamment, la hausse de l’inflation, l’augmentation des attentes salariales, le resserrement du marché du travail).

Atténuation du risque

L’incertitude économique prédominante et la possibilité d’une récession ont une incidence sur les principaux risques suivants : la capacité du réseau de traitement des colis, la concurrence dans le segment entreprise à consommateur du secteur d’activité Colis, la chute des volumes du courrier de base et la gestion des talents. Les mesures d’atténuation pour chacun de ces principaux risques sont indiquées ci-dessous.

8.3 Principaux risques

L’un des principaux risques pour la Société est le mandat que lui a confié le gouvernement du Canada (son seul actionnaire), soit l’obligation de financer ses activités par les revenus découlant de la vente de ses produits et services et non par l’argent des contribuables, ainsi que de mener ses activités de manière à assurer son autonomie financière. Notre modèle d’affaires comporte des risques inhérents, notamment l’érosion rapide des volumes du service Poste-lettres^{MC}, les engagements financiers (p. ex., la capitalisation des obligations au titre des prestations de retraite), les investissements nécessaires pour développer le réseau de livraison et la réussite dans le secteur très concurrentiel de la livraison des colis.

Le 27 octobre 2023, le plan d’entreprise de 2024 à 2028 a été soumis au gouvernement du Canada. Ce plan d’entreprise présente nos défis, nos pertes financières récurrentes importantes et la détérioration de notre situation de trésorerie. Il est essentiel que les discussions entre Postes Canada et l’actionnaire continuent de porter sur les solutions qui visent l’autonomie financière.

Les catégories ci-dessous décrivent les principales sources de risques et d’incertitudes auxquelles la Société doit faire face relativement aux trois piliers de son plan stratégique et à sa raison d’être, celle d’être porteurs d’un Canada plus fort. Tous les risques relevés pourraient avoir une incidence importante sur la situation financière, les activités ou la réputation de la Société.



Concurrence dans le segment entreprise à consommateur du secteur d'activité Colis

Risque

L'évolution des comportements en matière de consommation, les nouveaux entrants, les initiatives de la concurrence et les défis liés à notre capacité à nous adapter rapidement aux changements du marché pourraient avoir une incidence sur notre secteur d'activité Colis.

Parmi les principales préoccupations :

- les modèles de main-d'œuvre à faible coût et les modèles de livraison nécessitant peu d'actifs qui répondent aux attentes élevées en matière de rendement du service, de délais de livraison et d'options de livraison flexibles, y compris la livraison les fins de semaine, le jour même et le jour suivant, entraînent une concurrence mondiale accrue;
- la concurrence améliore les capacités de livraison et de retour et s'associe avec d'autres grandes entreprises concurrentes en vue de renforcer leur proposition de valeur;
- les gens continuent de magasiner en ligne et de se tourner vers les places de marché et plateformes d'exécution des commandes, réduisant ainsi leurs interactions directes avec Postes Canada. Il en résulte une érosion de la part de marché et une incidence négative sur la marque;
- les préoccupations environnementales influencent les décisions du public et des entreprises.

Atténuation du risque

L'accent sur l'expérience client est essentiel à notre planification et à notre prise de décision. Par exemple, l'amélioration du rendement du service, l'expansion du dépôt tardif dans des marchés clés et le lancement de la livraison carboneutre sont des façons dont nous espérons gagner des parts de marché dans ce secteur extrêmement concurrentiel. En 2023, nous avons mis en œuvre la confirmation par photo et le suivi automatisé des retours. De plus, nous mettons l'accent sur l'élaboration d'autres améliorations aux produits et services afin de les mettre à l'essai, d'étendre leur portée ou de les lancer en 2024, particulièrement en ce qui concerne notre secteur des retours. Nous continuons à renforcer notre proposition de valeur pour la clientèle grâce à des investissements continus dans notre réseau et notre capacité, et nous cherchons des occasions d'innover dans notre modèle d'exploitation.

Le cybercommerce devrait doubler au Canada au cours des 10 prochaines années, une infrastructure de technologie de l'information (TI) robuste est donc essentielle pour le commerce de détail et pour Postes Canada. Au début de 2024, nous avons annoncé notre plan de transformation des TI qui vise à améliorer notre souplesse en matière de TI et nous fournira l'expertise de calibre mondial, ce qui est primordial pour l'environnement numérique actuel en évolution rapide.



Gestion des talents

Risque

La capacité de Postes Canada à être concurrentielle, à croître et à innover, dépend de sa capacité à attirer, à mobiliser, à former et à maintenir en poste des talents clés. Notre autonomie en matière de prise de décision liée à la rémunération de l'effectif non syndiqué est limitée par la réglementation fédérale pour les sociétés d'État. En effet, les échelles salariales sont gelées depuis près d'une décennie, ce qui crée des inégalités au sein de l'effectif et entrave fortement l'embauche et le maintien en poste. La concurrence pour l'acquisition de talents aggrave ce risque.

Postes Canada a la responsabilité d'établir une culture d'inclusion qui favorise la diversité, lutte contre le racisme et élimine les obstacles systémiques. L'incapacité d'atteindre les objectifs en matière de diversité et d'inclusion limitera la force et l'efficacité générales de la Société, un organisme fédéral au service de toutes les personnes au Canada.

Atténuation du risque

La Société a fait valoir dans son plan d'entreprise de 2024 à 2028 que des changements doivent impérativement être apportés sous forme d'une augmentation du maximum des échelles salariales actuelles pour le personnel non syndiqué de Postes Canada, afin de s'aligner sur le secteur public élargi. Les commentaires fournis dans le cadre du Sondage sur l'engagement du personnel de 2023 seront utilisés pour mieux comprendre les besoins de perfectionnement et les objectifs de carrière du personnel. Les stratégies de gestion des talents et de planification de la relève sont utilisées pour favoriser le perfectionnement du personnel et augmenter le bassin de talents. Par ailleurs, des messages répétés sont communiqués à grande échelle afin de renforcer l'importance de la gestion du stress et de l'équilibre travail-vie personnelle.

Postes Canada est déterminée à cerner et à éliminer les obstacles à l'emploi et fait régulièrement la promotion de son milieu de travail inclusif pour le personnel et les gens au pays. L'accent est mis sur l'embauche préférentielle au sein des groupes sous-représentés dans les zones géographiques où le taux de recrutement de ces personnes est nettement en deçà de la disponibilité sur le marché du travail canadien (DMTC) et sur les politiques d'emploi visant à favoriser une accessibilité et une inclusion accrues parmi les Autochtones et les personnes en situation de handicap. Des évaluations et des rapports sur la représentation au titre de l'équité démontrent la transparence et l'engagement de la Société à l'égard de l'inclusion.



Sécurité et protection des renseignements personnels : courrier physique, atteintes à la protection des données et fraude

Risque

Il incombe à Postes Canada d'assurer la sécurité du courrier physique de la population et de protéger les données et les renseignements qui sont en sa possession et qui concernent sa clientèle et son personnel.

La Société prend très au sérieux la menace croissante et les incidents fréquents de cyberattaques et d'atteintes à la protection des données signalés à l'échelle mondiale. Une cyberattaque d'envergure pourrait avoir des répercussions sur les systèmes de TI, l'équipement de traitement du courrier à l'échelle nationale et le réseau de livraison. Les atteintes à la protection des données et l'utilisation frauduleuse de nos produits et services pourraient entraîner des préjudices financiers au personnel et à la population canadienne.

C'est donc dire que ce risque pourrait avoir une incidence sur la marque de Postes Canada, augmenter les coûts, diminuer la productivité et entraîner une surveillance des organismes de réglementation, des poursuites potentielles et une perte de confiance de la part de la clientèle.

Atténuation du risque

Postes Canada dispose de bases solides en matière de cybersécurité pour réduire la menace de cyberattaques et corriger les attaques connues et inconnues dans un contexte où ces menaces évoluent rapidement. Cette base inclut la protection avancée des terminaux et du réseau pour la détection et la réponse des systèmes, et offre des niveaux de protection du réseau et du système. Nous avons un programme de gestion des fournisseurs axé sur les cyberrisques auxquels est exposée notre chaîne d'approvisionnement et un système avancé de sécurité des courriels pour éviter les courriels indésirables.

Des mesures de sécurité physique et électronique protègent le courrier, l'information et les données; des protocoles de protection des données et de gestion des incidents gèrent les atteintes à la protection des données; et une surveillance, ainsi que des signalements sont régulièrement effectués afin que seules les personnes autorisées accèdent à nos données.

Des mesures de gouvernance d'entreprise, des politiques et des procédures antifraude assurent une surveillance et une gestion efficaces des risques de fraude. Des mesures pour détecter, surveiller et signaler les produits d'activités criminelles ont été mises en place. Le personnel reçoit de la formation, des tests de simulation sont réalisés et des campagnes de sensibilisation à la sécurité sont menées.



Technologie de l'information : réalisation du projet de transformation

Risque

Postes Canada est exposée à des risques liés à la mise en œuvre des projets de technologies de l'information critiques qui s'imposent afin de faciliter la transformation opérationnelle. La nature hautement complexe et personnalisée des systèmes informatiques existants et leur transformation ont ajouté un risque important aux projets. Ce risque pourrait entraîner une incapacité à réaliser la croissance prévue, une détérioration de l'expérience client et un dépassement des coûts d'investissement.

Atténuation du risque

Postes Canada continue d'apporter des changements à son modèle opérationnel en vue d'améliorer les processus, l'agilité, l'automatisation et la formation multidisciplinaire. Notre plan de transformation des TI, annoncé au début de 2024, et notre partenariat avec un leader de renommée mondiale en TI fourniront un accès à l'expertise nécessaire pour naviguer dans notre environnement de TI complexe. Nous recrutons des spécialistes pour soutenir les projets en cours, comme le projet de transformation de l'expérience, et nous avons réalisé une évaluation complète des risques des applications de TI de Postes Canada.



Conventions collectives

Risque

Les conventions collectives complexes demeurent une contrainte pesant sur la capacité de Postes Canada à être concurrentielle sur un marché en constante évolution et à apporter des changements à son modèle d'affaires, notamment des restrictions sur la façon de modifier notre modèle de livraison pour mieux répondre aux besoins de la population canadienne, ainsi que des régimes d'avantages sociaux, des salaires et des congés plus généreux que ceux de la concurrence.

Des négociations sont en cours pour de nouvelles conventions collectives entre Postes Canada et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), qui représente deux unités de négociation (Exploitation postale urbaine et factrices et facteurs ruraux et suburbains). Ces négociations ont commencé à l'automne 2023. Postes Canada a également reçu un avis de négociation de l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) à l'automne 2023, et les parties ont établi un calendrier pour débuter des négociations officielles au début de 2024.

Les deux rondes de négociations impliquent des processus différents si les parties en arrivent à une impasse. Dans le cas du STTP, le processus du *Code canadien du travail* rend possible

une grève ou un lock-out. Dans le cas de l'ACMPA, les dispositions de la convention collective exigent un processus d'arbitrage de l'offre finale plutôt qu'une grève ou un lock-out.

Compte tenu de l'étape actuelle des négociations, il n'y a pas de risque imminent d'impasse. Cependant, une menace future d'interruption de travail peut générer de l'incertitude et entraîner une incidence défavorable sur la marque et des éventuelles pertes de revenus.

Atténuation du risque

L'objectif de Postes Canada durant toute négociation collective consiste à créer un cadre pour assurer sa croissance tout en protégeant son autonomie financière, et ce, d'une manière qui garantisse des conditions de travail justes et raisonnables à son personnel et un service de qualité à la population canadienne. Pour atténuer les risques associés à la négociation collective et à une menace d'interruption de travail ou d'un arbitrage, la Société peut s'appuyer sur ce qui suit (sans toutefois s'y limiter) :

- la stratégie collaborative de relations de travail à long terme servant à guider les rondes de négociation;
- les efforts proactifs et continus pour établir des relations avec tous les agents négociateurs, entre et pendant les rondes de négociation, afin de favoriser une collaboration étroite pour assurer une compréhension partagée des défis que la Société doit surmonter et des occasions qui s'offrent à elle;
- les approches de négociation simplifiées;
- la gestion efficace des relations avec la clientèle en cas d'arrêt de travail, notamment des communications transparentes et une attention portée aux besoins de la clientèle.



Capacité du réseau de traitement des colis

Risque

Nous faisons face à des défis liés à l'investissement et à la réalisation de projets d'ajout d'infrastructures afin d'atteindre une capacité de tri et de livraison répondant aux prévisions du marché du cybercommerce. Ce risque peut entraîner une dégradation généralisée du rendement du service, des répercussions négatives sur la marque et une perte de clientèle et de volumes.

Atténuation du risque

Nous privilégions une conception du réseau axée sur les colis qui comprend un investissement dans la capacité de traitement des colis dans l'ensemble de notre réseau national, y compris dans l'immobilier, les systèmes de tri des colis, l'équipement, l'automatisation et l'amélioration continue des procédés. La Société accorde la priorité aux améliorations continues apportées aux prévisions de volume et à la planification de la dotation en période de pointe. Le Centre de traitement Albert-Jackson est en service depuis le deuxième trimestre de 2023 et a connu une

période de pointe réussie à la fin de l'année. Cet établissement a fourni la capacité dont les régions du Centre avaient grandement besoin pour préparer l'avenir.



Santé et sécurité

Risque

Les exigences réglementaires qui évoluent, le manque de connaissances et de compétences du personnel en matière de santé et de sécurité ainsi que les événements imprévus comme les conditions météorologiques extrêmes ont une incidence défavorable sur la sécurité physique et psychologique du personnel, des personnes en visite sur nos sites, des entrepreneurs et du public.

Les processus de base conçus pour le courrier plutôt que pour les colis, l'application incohérente de normes, le roulement de personnel, le manque d'application des règles, le transport routier et les risques liés aux installations ont une incidence sur les risques liés à la santé et à la sécurité.

Atténuation du risque

La santé, la sécurité et le bien-être de notre personnel, de notre clientèle et des communautés que nous desservons constituent notre priorité absolue. Nous croyons que les blessures, maladies et incidents liés au travail peuvent tous être évités.

Nous utilisons une approche fondée sur les risques et continuons de transformer notre culture grâce à une stratégie à long terme de gestion de la santé et de la sécurité. De nouvelles initiatives de réduction de blessures dans les sites où leur fréquence est élevée ont été déployées au cours de l'exercice, telles que la mise à contribution des comités locaux mixtes sur la santé et la sécurité, ainsi que la mise en œuvre de mécanismes de sécurité routière, d'une stratégie de gestion des cas d'invalidité et de protocoles de sécurité pour les conditions météorologiques extrêmes. En 2023, dans le cadre de notre projet de transformation de l'expérience, nous avons lancé Ma connexion bien-être, un nouveau système de production de rapports sur la santé et la sécurité pour les chefs d'équipe à l'échelle de la Société. Notre stratégie intègre également des campagnes de sensibilisation, des ateliers de formation et des outils pour la gestion d'événements inattendus.



Chutes des volumes du courrier de base

Risque

Le service Poste-lettres a enregistré en 2023 une baisse de volume pour la 17^e année consécutive. Ce recul est occasionné par la transformation numérique, certains changements de la réglementation, l'incertitude économique persistante, l'augmentation des coûts de

livraison du courrier et l'évolution des comportements de la population canadienne. Les courriels et les plateformes numériques sont une solution de communication attrayante et peu coûteuse pour de nombreuses entreprises.

Les entreprises de toutes tailles utilisent le service Marketing Intelliposte^{MC} pour obtenir des résultats sur le plan du marketing. Toutefois, cette gamme de produits continue à subir les fortes pressions concurrentielles des substituts de publicité numérique ainsi que de la concurrence directe qui distribue des circulaires imprimées. Les enjeux de développement durable de la publicité sans adresse, surtout celle utilisant des sacs de plastique, pourraient engendrer de l'activisme et l'adoption de nouveaux règlements.

Atténuation du risque

En 2023, nous avons lancé le service Courrier, une fonction améliorée de l'application de Postes Canada qui envoie un avis numérique lorsqu'un article a été livré. Nous continuerons d'évaluer de nouvelles solutions à valeur ajoutée comme celle-ci, afin d'améliorer l'expérience client.

Nous mobilisons nos partenaires en offrant de l'information, de la formation et des outils de marketing et de vente, ainsi qu'en misant sur des recommandations dans le but de promouvoir la valeur et l'utilisation du service Marketing Intelliposte. De plus, nos équipes de ventes travaillent étroitement avec nos gros clients afin de stimuler la croissance et de réduire le plus possible la baisse des volumes. De même, notre programme Solutions pour petites entreprises de Postes Canada^{MC} permet aux petites entreprises d'accéder plus facilement au service Marketing Intelliposte. Nous continuons d'investir dans la modernisation et l'amélioration des outils destinés à notre clientèle et des solutions de données en vue de renforcer nos arguments de valeur sur le marché.

Postes Canada travaille à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies pour réduire le nombre d'articles de courrier recouverts de pellicule plastique. Nous espérons réaliser des progrès importants d'ici 2026. Pour y arriver, nous collaborons avec des partenaires de l'industrie et des commerces afin de réduire les déchets liés aux emballages dans le flot du courrier et d'élargir notre offre de solutions d'emballage et de livraison écoresponsables. Postes Canada est aussi membre du Groupe de courrier écoresponsable et elle soutient activement ce groupe dirigé par l'industrie qui se consacre à la transformation du secteur du courrier au Canada pour bâtir un avenir meilleur et plus propre et atténuer les préoccupations du public.



Obligations au titre des prestations de retraite

Risque

La taille du Régime de pension agréé de Postes Canada (le Régime), par rapport aux produits et aux résultats de la Société et l'instabilité de son financement, représente un risque financier constant. Des taux d'intérêt à long terme faibles ou en recul et des rendements plus faibles

que prévu, voire des pertes sur les actifs, créent de la volatilité dans les obligations du Régime et un risque de capitalisation.

Atténuation du risque

En cas de déficit de capitalisation, les règlements de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* exigent que des cotisations spéciales soient versées sur des périodes futures déterminées. Toutefois, le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* accorde un allègement temporaire de ces obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024. En 2023, un excédent de solvabilité subsistait à la fin de l'exercice, ce qui est relativement stable par rapport à l'exercice précédent.

Les risques liés au Régime sont atténués au moyen de mesures comme un cadre de gestion des risques liés au Régime afin de déterminer et quantifier les risques; et une révision de la répartition stratégique des actifs visant à réduire l'exposition aux actions de sociétés ouvertes et à augmenter l'exposition aux obligations à long terme et aux obligations à rendement réel.



Changements climatiques

Risque

Risques physiques – Postes Canada pourrait connaître des perturbations majeures causées par des catastrophes ou des phénomènes météorologiques dus aux changements climatiques (p. ex., des inondations causées par des précipitations extrêmes et des feux de forêt) et l'incidence progressive de tels changements (p. ex., l'augmentation du nombre de jours de chaleur ou de froid extrême et la hausse du niveau de la mer). Ce risque pourrait entraîner une incapacité d'offrir les services en raison de perturbations du réseau physique et numérique, d'une incapacité des membres du personnel d'effectuer leur travail et des incidences sur la chaîne d'approvisionnement causant des baisses des volumes et des produits et des effets négatifs sur la marque.

Risques de transition – Postes Canada pourrait faire face à une augmentation des coûts à mesure que le monde fait la transition vers une économie à faibles émissions de carbone. Les mesures liées aux politiques comme la tarification du carbone peuvent entraîner une augmentation des coûts d'exploitation, et les changements technologiques visant à réduire les répercussions sur l'environnement peuvent nécessiter d'importants investissements en immobilisations dans l'infrastructure et l'équipement.

Atténuation du risque

Pour mieux comprendre et atténuer les principaux risques physiques et de transition pour Postes Canada, une étude sur les risques climatiques a été réalisée. En 2024, nous effectuerons la deuxième phase de cette étude afin d'améliorer davantage notre stratégie d'atténuation des risques climatiques. Les questions liées au climat sont intégrées aux activités et aux processus de prise de décision dans l'ensemble de l'organisation. Nous avons commencé notre transition vers un modèle d'exploitation à faibles émissions de carbone avec

la mise en service de nos premiers véhicules de livraison du dernier kilomètre entièrement électriques et le recours à des sources d'électricité renouvelables en Alberta. Nous travaillerons à l'amélioration de la résilience des opérations et de la livraison par la planification des interventions d'urgence et de la reprise après sinistre, notamment la gestion des incidents, la planification de la continuité des opérations, la reprise après sinistre et la gestion des urgences. La surveillance des risques liés au climat est assurée par le Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance.



Pratiques responsables sur le plan de l'environnement

Risque

En tant que l'une des principales sociétés de livraison exploitant l'un des plus grands parcs de véhicules au Canada, Postes Canada a un rôle important à jouer dans la création d'un avenir durable et s'est engagée à réduire son impact environnemental. À l'instar des autres sociétés de livraison, Postes Canada n'échappe pas au risque que ses pratiques environnementales ne répondent pas aux attentes croissantes de sa clientèle, de ses syndicats, du gouvernement du Canada et de l'ensemble de la population. Ce risque pourrait avoir des effets négatifs sur la marque, engendrer des répercussions financières liées à la hausse de la tarification sur le carbone, entraîner des restrictions opérationnelles et du réseau, et provoquer des baisses de volumes attribuables à la clientèle qui se tourne vers d'autres entreprises de livraison correspondant mieux à ses valeurs environnementales.

Atténuation du risque

Postes Canada a établi des objectifs et des mesures prioritaires afin de réduire l'empreinte écologique de ses opérations, y compris la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la réduction des déchets et la promotion de la réutilisation, et l'adoption d'options de transport plus durables.

La stratégie sur le climat de la Société prévoit un engagement à réduire de moitié ses émissions de gaz à effet de serre opérationnelles d'ici 2030 et à atteindre la carboneutralité dans l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050. Cette stratégie est alignée sur la trajectoire pour limiter le réchauffement des températures à 1,5 °C dans le cadre de l'initiative Science Based Targets. Les initiatives visant à atteindre l'objectif de 2030 comprennent l'électrification de notre parc de véhicules du dernier kilomètre, l'investissement dans l'énergie renouvelable et la mise en œuvre de projets de réduction des émissions dans nos installations. Un plan à long terme est en cours d'élaboration afin d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050.

Nous nous attaquons à la réduction des déchets grâce au programme zéro déchet dans nos installations afin d'appuyer notre objectif de détourner 90 % des déchets provenant de nos opérations d'ici 2030. Le programme comprend l'installation de nouveaux bacs pour les déchets et le recyclage, une signalisation claire et des activités de gestion du changement dans des installations clés de notre réseau. Postes Canada s'est également engagée à détourner 90 % des déchets de construction d'ici 2030. La Société collabore aussi avec les

fournisseurs pour s'assurer que des mesures sont en place pour atteindre cet objectif lors de la mise en œuvre de nouveaux projets de construction.

Nous travaillons avec la clientèle et l'industrie pour réduire l'empreinte environnementale du courrier qui circule dans notre réseau. Nous continuons d'explorer les possibilités visant à réduire l'empreinte environnementale de nos emballages tout en assurant une expédition sécuritaire et efficace pour la population canadienne.

Le Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance et une équipe spécialisée détenant une expertise en la matière dirigent et gèrent le Plan d'action environnemental.



Autres risques principaux

Parmi les principaux risques auxquels fait face la Société, notons les poursuites judiciaires, le non-respect de la réglementation, l'approvisionnement, la résilience organisationnelle et la continuité des opérations. Pour chacun de ces risques, la Société a mis en place des stratégies d'atténuation efficaces.

9. Méthodes, estimations et jugements comptables critiques

Examen des changements de méthodes comptables en 2023 et dans les exercices ultérieurs et des estimations comptables critiques.

9.1 Méthodes comptables

Les renseignements concernant les méthodes comptables de Postes Canada sont présentés à la note 3 des états financiers consolidés audités de 2023.

9.2 Jugements et estimations 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. Les résultats réels pourraient différer de ces estimations et de ces hypothèses. 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. Nos estimations et jugements importants sont décrits dans les paragraphes qui suivent. Les renseignements concernant les Estimations et jugements comptables critiques de Postes Canada sont présentés à la note 4 des états financiers consolidés audités de 2023.



Continuité de l'exploitation

Ces états financiers consolidés ont été établis en présomption de continuité conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), en supposant que le Groupe poursuivra ses activités dans un avenir prévisible et sera en mesure de réaliser ses actifs et de s'acquitter de ses passifs et engagements dans le cours normal de ses activités. Pour évaluer la capacité de l'entité à assurer la continuité de l'exploitation, la direction doit porter un jugement, à un moment précis, sur des résultats, des événements ou des conditions à venir de nature incertaine.

Le secteur Postes Canada a enregistré des pertes cumulatives avant impôt de trois milliards de dollars au cours des six dernières années, ce qui a considérablement diminué la trésorerie et les équivalents de trésorerie et qui a donc eu une incidence négative sur la position de liquidité nette de la Société. Cette évaluation a tenu compte des jugements de la direction relatifs à la gestion du capital, aux facilités d'emprunt et à la gestion des risques de liquidité. Trouver un terrain d'entente avec le gouvernement du Canada sur les solutions visant à l'autonomie financière est également un point qui a été pris en considération. Le 27 octobre 2023, nous avons déposé notre plan d'entreprise de 2024 à 2028 auprès du gouvernement du Canada. Le plan d'entreprise présente les défis importants auxquels nous faisons face en raison des pertes financières récurrentes que nous subissons et de la détérioration de notre position de liquidité. Postes Canada fonctionne sans plan d'entreprise approuvé depuis 2020.



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, 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, sont revues annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours appropriées.



Contrats de location

Le Groupe est partie à de nombreux accords contractuels. L'exercice du jugement est requis à la passation d'un contrat afin de déterminer s'il contient un contrat de location ou de service et s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie.

Les actifs au titre de droits d'utilisation sont évalués en fonction de la durée estimative du contrat de location et sont amortis sur celle-ci; la durée estimative du contrat de location représente la meilleure estimation faite par la direction quant au fait qu'il existe une certitude raisonnable qu'elle exercera les options de renouvellement et de résiliation. Ce jugement est fondé sur l'expérience passée quant à l'exercice des options prévues au contrat, sur les besoins, sur le plan de l'exploitation et sur les décisions stratégiques concernant l'utilisation de l'actif loué.

Le taux d'emprunt marginal servant à l'actualisation des paiements au titre de la location correspond aux meilleures estimations faites par la direction du taux qui aurait été obtenu si le bien sous-jacent visé par le contrat de location avait été acquis plutôt que loué.



Goodwill

Le goodwill 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 du goodwill, la valeur comptable d'une unité génératrice de trésorerie est comparée à sa valeur recouvrable estimée. Le secteur Purolator compte pour une partie importante du goodwill 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 entreprises concurrentes 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. Il n'y a pas eu de dépréciation du goodwill en 2023 ni en 2022.



Provisions et passifs éventuels

Une provision est une obligation dont l'échéance ou le montant est incertain. Une provision est constatée lorsque le Groupe a l'obligation actuelle juridique ou implicite d'effectuer des paiements découlant d'événements antérieurs, qu'une sortie de ressources pour éteindre cette obligation est probable et que le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable. 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 ne peut être faite. Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés, mais sont présentés 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, notamment 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 l'éteindre, 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.



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

Le Groupe 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 des membres de son personnel. Les estimations utilisées pour évaluer les obligations au titre de ces régimes proviennent de calculs actuariels complexes effectués au moyen de plusieurs hypothèses et, compte tenu de leur importance, 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 définies, le calcul des charges et des obligations au titre des prestations définies dépend de diverses hypothèses, qui exigent un jugement important et présentent des incertitudes inhérentes. Les hypothèses importantes déterminées par la direction et révisées par les actuaires du Groupe d'entreprises de Postes Canada sont notamment les suivantes :

Taux d'actualisation – Établies annuellement à la date de l'évaluation, les hypothèses liées au taux d'actualisation sont utilisées pour déterminer la valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies à la fin de l'exercice et les charges au titre des prestations définies 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 définies dès qu'elles sont payables. Les taux d'actualisation propres aux régimes sont déterminés au moyen des flux de trésorerie des régimes. 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 qui fournit les flux de trésorerie reproduisant le paiement des prestations futures attendues des régimes évalués. Le taux d'actualisation en découlant

pour ce régime est le seul rendement équivalent pour 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 personnes retraitées et les tendances médicales.

Coûts des soins de santé – Utilisées dans l'évaluation de certains régimes d'avantages autres que des prestations de retraite déterminées, les hypothèses en matière de règlements sont déterminées selon l'expérience relative aux règlements effectués. Les hypothèses liées aux facteurs de tendance en matière de santé ou aux 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 privé 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 personnes participant 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 définies 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. En outre, l'indice des prix à la consommation a une incidence sur les taux à long terme d'augmentation de la rémunération.

Sensibilité aux hypothèses – Secteur Postes Canada

Les obligations au titre des prestations définies 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 et le régime de soins de santé principal de la Société sont indiquées ci-après (en millions de dollars) :

		Charges annuelles liées au régime de retraite	Obligations au titre des prestations de retraite définies	Charges annuelles liées au régime de soins de santé	Obligations au titre des prestations définies liées aux soins de santé
Sensibilité aux taux d'actualisation	Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(165)	(1 778)	(2)	(134)
	Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	160	1 946	2	151
Sensibilité aux tables de mortalité	Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(36)	(620)	(4)	(67)
	Diminution de 10 % des tables de mortalité	37	684	4	74
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)	Augmentation de 0,25 % de l'IPC	54	775	-	-
	Diminution de 0,25 % de l'IPC	(54)	(750)	-	-

		Charges annuelles liées au régime de retraite	Obligations au titre des prestations de retraite définies	Charges annuelles liées au régime de soins de santé	Obligations au titre des prestations définies liées aux soins de santé
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé	Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	-	-	25	361
	Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	-	-	(20)	(286)



Impôt sur le résultat

L'exercice d'un jugement à l'égard de l'interprétation des lois et des règlements fiscaux est nécessaire pour déterminer la charge d'impôt sur le résultat. La Société réalise un grand nombre de transactions et de calculs pour lesquels la détermination de l'impôt ultime à payer est incertaine. Les autorités gouvernementales pertinentes peuvent soumettre nos déclarations de revenus à des vérifications, dont les résultats pourraient entraîner des changements significatifs aux montants présentés pour notre charge d'impôt sur le résultat. La direction estime qu'elle a constitué une provision suffisante pour couvrir l'exposition anticipée au risque fiscal.

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. Les actifs et les passifs d'impôt différé sont établis en appliquant les taux d'impôt quasi adoptés pour la période au cours de laquelle il est attendu que l'actif ou le passif sera recouvré ou réglé. La direction doit porter un jugement pour déterminer les montants des actifs et des passifs d'impôt différé qui seront comptabilisés. Elle doit en particulier exercer son jugement pour estimer le montant du bénéfice imposable futur, dont la résorption des différences temporaires imposables, au cours des périodes à venir en réduction duquel les différences temporaires déductibles pourront être utilisées.

9.3 Contrôles et procédures internes



Contrôles et procédures liés aux obligations d'informations

Les contrôles et les procédures liés aux obligations d'informations sont conçus pour donner une assurance raisonnable que tous les renseignements pertinents sont recueillis et présentés avec exactitude et en temps opportun, conformément aux normes et aux règlements en

place. Ces renseignements sont transmis à la haute direction, notamment au président-directeur général et au chef des finances, afin d'appuyer la prise de décision concernant la divulgation publique du Groupe d'entreprises.

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 2023.



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 2023 conformément au cadre intégré de contrôle interne publié par le Committee of Sponsoring Organizations de la 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 étaient efficaces au 31 décembre 2023. Ce processus s'harmonise avec les pratiques exemplaires qu'énonce le Règlement 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 2023.

10. Aperçu pour 2024

Nos perspectives pour 2024.

10.1 Économie mondiale et le Canada

La Banque mondiale prévoit que la croissance économique mondiale s'établira à 2,4 % en 2024 (juste au-dessus des 2,1 % prévus en 2023). L'estimation de 2024 est légèrement plus prudente que les prévisions antérieures en raison des retombées tardives du resserrement monétaire des banques centrales et des conditions du crédit qui réduisent les investissements des entreprises et du secteur résidentiel. Les économies avancées, comme le Canada, devraient connaître une situation relativement plus favorable que les économies en développement.

La croissance du produit intérieur brut (PIB) du Canada devrait passer de 1,1 % en 2023 à 0,5 % en 2024 en raison des taux d'intérêt plus élevés que la moyenne et des conditions de crédit. Les taux d'intérêt élevés ont augmenté le montant des intérêts que doivent payer certaines personnes au pays pour des prêts, y compris les prêts hypothécaires et les prêts automobiles. L'incidence de la hausse des taux d'intérêt sur les dépenses de consommation pourrait se faire sentir jusqu'en 2026, car les ménages économisent davantage pour couvrir les mensualités hypothécaires plus élevées.

En ce qui concerne le marché du logement au Canada, les contraintes de l'offre et les pressions liées à l'abordabilité devraient se maintenir à long terme, la croissance démographique record étant un facteur déterminant. Cependant, certains indicateurs suggèrent que la demande de logements ralentira à court terme, car les gens doivent composer avec des taux d'intérêt plus élevés. Les achats d'habitation sont moins nombreux que lors de la période précédant les hausses des taux d'intérêt. En effet, le ratio inscriptions/vente demeure inférieur à la moyenne à long terme à l'échelle nationale et provinciale. On ne sait pas encore quand la Banque du Canada commencera à baisser les taux d'intérêt, mais les ménages canadiens et le marché de l'habitation seront touchés.

Alors que la population canadienne fait face à cette incertitude économique, Postes Canada pourrait observer une certaine volatilité dans l'ensemble de ses secteurs d'activité à mesure que les dépenses de consommation reviennent à ce qu'elles étaient dans le passé.

	2023	Prévisions pour 2024	Prévisions pour 2025
Données économiques (écart en %)			
Produit intérieur brut (PIB) réel	1,1 %	0,7 %	2,2 %
Inflation (indice des prix à la consommation [IPC])	3,8 %	2,5 %	2,0 %
Données démographiques (écart en %)			
Croissance de la population totale	2,8 %	1,3 %	1,7 %
Croissance des mises en chantier d'habitations	(19,1) %	5,6 %	5,2 %

Sources : Les prévisions concernant le PIB, l'IPC et le nombre total de points de livraison prennent en compte les prévisions des cinq grandes banques canadiennes et de la Banque du Canada. La croissance de la population est évaluée selon les estimations trimestrielles de Statistique Canada et les prévisions à long terme du scénario M1. La croissance des mises en chantier d'habitations est évaluée selon les données de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

10.2 Nos activités



Secteur Postes Canada

Au cours des 10 prochaines années, les volumes de colis sur le marché du cybercommerce au Canada devraient doubler par rapport à ceux de 2023. Cette croissance représente une occasion pour Postes Canada. Cependant, plusieurs facteurs, y compris nos défis financiers, l'exploitation de nos activités sans plan d'entreprise approuvé et le manque de flexibilité de notre modèle de livraison, peuvent limiter notre capacité à conserver ou à acquérir des parts de marché. À mesure que la concurrence s'intensifie, nous devons déterminer où et comment nous investissons pour rivaliser avec la concurrence malgré les pressions du marché suivantes :

- Les commerces qui délaissent notre réseau au profit de meilleures stratégies d'exécution des commandes offertes à l'échelle régionale et locale et utilisent des transporteurs locaux pour les colis.
- Les livraisons sont exécutées sept jours sur sept par rapport à notre modèle traditionnel de livraison de cinq jours par semaine.
- Les entreprises concurrentes obtiennent une densité de livraison résidentielle plus élevée, ce qui réduit notre capacité à leur faire concurrence sur le plan des tarifs.
- La croissance des solutions de retour de colis perturbatrices proposées par la concurrence a érodé notre position de chef de file historique.

En dehors du marché du cybercommerce, l'érosion de notre secteur d'activité Courrier transactionnel se poursuit, tandis que le nombre d'adresses que nous desservons continue de croître. D'énormes changements sont en cours dans le secteur de la publicité et du marketing, et la transition continue vers le numérique a une incidence sur nos produits de marketing direct. Ces facteurs, avec d'autres, mettent en lumière la nécessité de poursuivre notre transformation vers une entreprise axée sur les colis, et ce, tout en continuant de satisfaire aux besoins de la population et des entreprises canadiennes.

Notre trésorerie et nos équivalents de trésorerie s'épuisent rapidement. Même si l'approbation de notre plan d'entreprise à plus long terme visant à rétablir l'autonomie financière prendra du temps, à court terme, il est de plus en plus important que nous agissions rapidement avec notre actionnaire sur les points suivants :

- **Augmenter les tarifs réglementés du service Poste-lettres^{mc}, en tenant compte de l'inflation.** Les tarifs du service Poste-lettres ont très peu augmenté depuis 2014 et sont gelés depuis janvier 2020. Par conséquent, les tarifs sont en décalage important par rapport au taux d'inflation, ce qui a une incidence majeure sur les produits. En février 2024, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* les augmentations tarifaires proposées pour les envois des services Poste-lettres et Poste aux lettres du régime international ainsi que pour les droits postaux de services spéciaux. La gouverneure en conseil doit approuver les nouveaux tarifs avant leur entrée en vigueur.
- **Trouver des solutions pour atténuer la détérioration de notre position de liquidité** au moment où nous accordons la priorité aux investissements de 2024 qui sont nécessaires à l'heure actuelle pour rivaliser avec la concurrence, offrir un excellent service à la population canadienne et assurer la sécurité de notre personnel.
- **Obtenir l'approbation du plan d'entreprise de 2024 à 2028 de la Société**, y compris le plan d'emprunt et de location de 2024 et les budgets d'exploitation et d'investissement de 2024 qui en font partie, afin d'actualiser les autorisations de la Société.

En l'absence de changements radicaux à notre modèle d'exploitation conçu pour servir l'économie du papier en déclin, nous ne pouvons pas affronter efficacement la concurrence dans le marché dynamique et concurrentiel du cybercommerce d'aujourd'hui, ce qui aura des répercussions importantes à la fois sur la population et sur les entreprises canadiennes. Postes Canada est une infrastructure économique vitale bâtie pour servir l'ensemble du pays, mais elle se trouve à un tournant critique où son avenir et sa pertinence sont remis en question. Nous devons impérativement nous entendre avec notre actionnaire quant à ces initiatives à court terme afin de pouvoir nous atteler à l'élaboration de changements structurels et stratégiques, essentiels pour notre avenir à long terme et pour tout ce que nous faisons pour le pays.

Informations financières historiques

(non audité, en millions de dollars canadiens sauf indication contraire)

ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	2023	2022	2021	2020	2019
Produits d'exploitation	9 786	10 142	10 112	9 318	8 899
Total des charges d'exploitation	10 317	10 378	10 308	9 888	8 892
Résultat d'exploitation	(531)	(236)	(196)	(570)	7
Pourcentage des produits d'exploitation	(5,4) %	(2,3) %	(1,9) %	(6,1) %	0,1 %
Charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement	2	(56)	(50)	(56)	(30)
Perte avant impôt	(529)	(292)	(246)	(626)	(23)
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	108	(64)	(59)	(153)	(9)
Résultat net	(637)	(228)	(187)	(473)	(14)
Autres éléments du résultat global	(1 213)	3 582	4 155	(329)	120
Résultat global	(1 850)	3 354	3 968	(802)	106
Résultat net attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	(652)	(244)	(201)	(482)	(22)
Participations ne donnant pas le contrôle	15	16	14	9	8
	(637)	(228)	(187)	(473)	(14)
Résultat global attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	(1 863)	3 334	3 944	(812)	103
Participations ne donnant pas le contrôle	13	20	24	10	3
	(1 850)	3 354	3 968	(802)	106
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE	2023	2022	2021	2020	2019
Actifs					
Actifs courants	2 960	3 479	3 778	4 003	3 734
Titres réservés	398	373	482	537	514
Immobilisations	4 187	3 975	3 642	3 301	3 066
Actifs au titre de droits d'utilisation	1 285	1 384	1 326	1 221	1 113
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	3 471	4 933	1 450	25	75
Actifs d'impôt différé	–	3	572	1 883	1 659
Autres actifs	216	240	266	239	366
Total des actifs	12 517	14 387	11 516	11 209	10 527
Passifs et capitaux propres					
Passifs courants	2 220	2 074	2 029	2 165	1 901
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 118	2 847	3 969	7 601	6 498
Autres passifs	2 605	3 034	2 433	2 321	2 200
Participations ne donnant pas le contrôle	78	73	60	41	35
Capitaux du Canada	4 496	6 359	3 025	(919)	(107)
Total des passifs et des capitaux propres	12 517	14 387	11 516	11 209	10 527
ENTRÉES D'IMMOBILISATIONS	2023	2022	2021	2020	2019
Terrains et bâtiments	88	86	47	74	160
Autres immobilisations	526	570	630	498	431
	614	656	677	572	591

Informations financières historiques

(non audité, en millions de dollars canadiens sauf indication contraire / pourcentage ajusté pour les jours ouvrables)

ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ	2023 Écart (%)		2022 Écart (%)		2021 Écart (%)		2020 Écart (%)		2019
PRODUITS D'EXPLOITATION	2023	Écart (%)	2022	Écart (%)	2021	Écart (%)	2020	Écart (%)	2019
Colis									
Colis du régime intérieur	2 832	(3,2) %	2 924	0,8 %	2 912	9,5 %	2 681	29,1 %	2 068
Colis de départ (vers d'autres administrations postales)	300	(2,3) %	308	(6,3) %	329	9,7 %	302	24,2 %	243
Colis d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	313	(1,2) %	316	(22,4) %	409	(4,5) %	432	7,2 %	401
Total – Colis	3 445	(2,9) %	3 548	(2,4) %	3 650	7,7 %	3 415	25,4 %	2 712
Autres	37	56,3 %	25	11,3 %	22	14,5 %	19	(17,0) %	23
Secteur Postes Canada	3 482	(2,5) %	3 573	(2,3) %	3 672	7,8 %	3 434	25,0 %	2 735
Secteur Purolator	2 653	(6,2) %	2 830	9,0 %	2 606	19,1 %	2 205	13,5 %	1 936
Secteur SCI	354	8,2 %	327	(5,5) %	348	6,6 %	329	(5,2) %	346
Élimination des éléments intersectoriels	(161)		(199)		(191)		(157)		(127)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	6 328	(3,1) %	6 531	1,9 %	6 435	11,6 %	5 811	18,4 %	4 890
Courrier transactionnel									
Poste-lettres ^{mc} du régime intérieur	2 178	(5,2) %	2 296	(2,6) %	2 368	2,2 %	2 335	(8,5) %	2 540
Poste aux lettres de départ (vers d'autres administrations postales)	68	(7,5) %	75	(4,8) %	78	(5,0) %	83	(13,8) %	96
Poste aux lettres d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	52	(2,0) %	53	8,3 %	48	(25,5) %	66	(16,2) %	78
Secteur Postes Canada	2 298	(5,2) %	2 424	(2,4) %	2 494	1,2 %	2 484	(8,9) %	2 714
Élimination des éléments intersectoriels	(2)		(2)		(2)		(2)		(2)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	2 296	(5,2) %	2 422	(2,4) %	2 492	1,2 %	2 482	(8,9) %	2 712
Marketing direct									
Courrier personnalisé de Postes Canada ^{mc}	407	(4,3) %	425	5,8 %	404	11,6 %	365	(25,1) %	485
Courrier de quartier de Postes Canada ^{mc}	387	4,6 %	370	4,3 %	356	26,8 %	283	(29,7) %	401
Total – Marketing Intelliposte de Postes Canada ^{mc}	794	(0,2) %	795	5,1 %	760	18,2 %	648	(27,2) %	886
Poste-publications ^{mc}	125	(1,0) %	126	(0,2) %	127	(0,4) %	129	(12,0) %	146
Correspondance-réponse d'affaires ^{mc} et autre courrier	17	(7,6) %	18	(4,7) %	19	1,8 %	19	(5,9) %	20
Total – Courrier	936	(0,4) %	939	4,1 %	906	14,8 %	796	(24,6) %	1 052
Autres	15	4,0 %	15	(7,8) %	16	17,5 %	13	0,4 %	14
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	951	(0,4) %	954	3,9 %	922	14,8 %	809	(24,3) %	1 066
Autres produits									
Secteur Postes Canada	211	(8,9) %	231	(10,7) %	261	22,1 %	215	(8,2) %	233
Secteur Purolator	–	(107,4) %	4	112,8 %	2	179,4 %	1	135,3 %	(2)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	211	(10,7) %	235	(9,7) %	263	22,6 %	216	(7,0) %	231
Produits d'exploitation									

ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ									
PRODUITS D'EXPLOITATION			2022 Écart (%)	2021 Écart (%)	2020 Écart (%)	2019			
Secteur Postes Canada	6 942 (3,3) %	7 182 (1,9) %	7 349 6,7 %	6 942 2,5 %	6 748				
Secteur Purolator	2 653 (6,4) %	2 834 9,1 %	2 608 19,2 %	2 206 13,7 %	1 934				
Secteur SCI	354 8,2 %	327 (5,5) %	348 6,6 %	329 (5,2) %	346				
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	(163)	(201)	(193)	(159)	(129)				
Groupe d'entreprises de Postes Canada	9 786 (3,5) %	10 142 0,7 %	10 112 9,4 %	9 318 4,3 %	8 899				

Informations financières historiques

(non audité, en millions d'articles sauf indication contraire / pourcentage ajusté pour les jours ouvrables)

ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ	2023 Écart (%)		2022 Écart (%)		2021 Écart (%)		2020 Écart (%)		2019
VOLUME									
Colis									
Colis du régime intérieur	243	5,8 %	230	(17,2) %	279	(3,9) %	292	30,9 %	222
Colis de départ (vers d'autres administrations postales)	12	4,4 %	11	(13,6) %	13	1,7 %	13	31,2 %	10
Colis d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	41	(7,5) %	45	(34,7) %	69	(17,3) %	84	(5,0) %	88
Secteur Postes Canada	296	3,7 %	286	(20,4) %	361	(6,6) %	389	21,0 %	320
Secteur Purolator	156	(8,3) %	170	(2,4) %	174	8,7 %	162	14,8 %	140
Élimination des éléments intersectoriels	(9)		(11)		(13)		(12)		(8)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	443	(0,3) %	445	(14,5) %	522	(2,4) %	539	18,7 %	452
Courrier transactionnel									
Poste-lettres du régime intérieur	2 114	(4,8) %	2 220	(6,6) %	2 386	(1,1) %	2 432	(9,7) %	2 683
Poste aux lettres de départ (vers d'autres administrations postales)	31	(7,4) %	34	(5,2) %	35	(8,1) %	39	(15,2) %	45
Poste aux lettres d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	51	(12,8) %	59	3,6 %	57	(16,7) %	69	(29,6) %	98
Secteur Postes Canada	2 196	(5,0) %	2 313	(6,3) %	2 478	(1,6) %	2 540	(10,5) %	2 826
Élimination des éléments intersectoriels	(1)		(2)		(2)		(2)		(2)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	2 195	(5,0) %	2 311	(6,3) %	2 476	(1,6) %	2 538	(10,5) %	2 824
Marketing direct									
Courrier personnalisé	681	(6,2) %	727	3,2 %	706	9,8 %	648	(27,1) %	886
Courrier de quartier	3 139	2,2 %	3 071	2,2 %	3 016	22,9 %	2 474	(28,8) %	3 461
Total – Marketing Intelliposte	3 820	0,6 %	3 798	2,4 %	3 722	20,2 %	3 122	(28,5) %	4 347
Poste-publications	171	(2,8) %	176	(3,2) %	182	(1,7) %	187	(13,5) %	215
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	11	(11,1) %	11	(7,5) %	14	(4,4) %	14	(9,3) %	16
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	4 002	0,4 %	3 985	2,1 %	3 918	18,8 %	3 323	(27,7) %	4 578
Volume total									
Secteur Postes Canada	6 494	(1,4) %	6 584	(2,2) %	6 757	8,9 %	6 252	(19,4) %	7 724
Secteur Purolator	156	(8,3) %	170	(2,4) %	174	8,7 %	162	14,8 %	140
Élimination des éléments intersectoriels	(10)		(13)		(15)		(14)		(10)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	6 640	(1,5) %	6 741	(2,1) %	6 916	8,9 %	6 400	(18,8) %	7 854
MAIN-D'ŒUVRE¹									
Secteur Postes Canada	68 318	0,8 %	67 763	(1,0) %	68 447	0,4 %	68 153	3,4 %	65 891
Secteur Purolator	13 012	(1,6) %	13 222	(2,3) %	13 533	5,5 %	12 833	10,0 %	11 670
Secteur SCl	1 941	3,4 %	1 877	3,6 %	1 811	(25,4) %	2 429	3,8 %	2341
Unité fonctionnelle Innovaposte	811	6,2 %	764	(0,3) %	766	(7,0) %	824	(2,1) %	842

ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ			2022 Écart (%)	2021 Écart (%)	2020 Écart (%)	2019			
Groupe d'entreprises de Postes Canada	84 082	0,5 %	83 626	(1,1) %	84 557	0,4 %	84 239	4,3 %	80 744
RÉSEAU DU COURRIER									
Bureaux de poste	5 789	(1,4) %	5 873	(1,1) %	5 941	(1,4) %	6 026	(1,0) %	6 084
Points de remise (en milliers)	17 397	1,2 %	17 194	1,3 %	16 976	1,3 %	16 750	1,2 %	16 547
Points de ramassage (en milliers) ²	974	0,4 %	971	0,8 %	964	(1,2) %	975	2,3 %	953

1. Comprend le personnel canadien à temps plein et à temps partiel, y compris le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée.

2. Comprennent les boîtes aux lettres rurales qui sont des points de levée pour les personnes ayant ce mode de livraison.

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

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes

Étendue

Nous avons été chargés par la Société canadienne des postes (l'« entité ») de réaliser une « mission d'assurance raisonnable » au sens des Normes canadiennes de missions de certification (NCCM) visant la délivrance d'un rapport sur l'analyse des contributions de l'Analyse des coûts de la Société canadienne des postes (l'« objet considéré » ou l'« Analyse annuelle des coûts »), ainsi que la déclaration de la direction figurant à la note 1 (l'« affirmation ») en ce qui concerne la question de savoir si le groupe de services concurrentiels (« services concurrentiels ») a été interfinancé au moyen de revenus du groupe de services protégés par privilège exclusif (« services protégés par privilège exclusif ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Critères appliqués par la Société canadienne des postes

Dans le cadre de la préparation de l'objet considéré, l'entité a appliqué la méthode d'établissement des coûts annuels (les « critères applicables »). Ces critères ont été expressément conçus aux fins de mesurer la contribution différentielle à long terme des services individuels et des groupes de services. Par conséquent, l'information sur l'objet considéré pourrait ne pas convenir à d'autres fins.

Responsabilités de la Société canadienne des postes

Il incombe à la direction de la Société canadienne des postes de sélectionner les critères applicables et de présenter l'objet considéré conformément à ceux-ci, dans tous ses aspects significatifs. Cela inclut l'établissement et le maintien des contrôles internes, la tenue de documents adéquats et l'établissement d'estimations qui sont utiles à la préparation de l'objet considéré, de sorte qu'il soit exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilités d'EY

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion à l'égard de la présentation de l'objet considéré en nous fondant sur les éléments probants que nous avons obtenus.

Nous avons réalisé notre mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM) 3000, Missions d'attestation autres que les audits ou examens d'informations financières historiques. Selon cette norme, nous devons planifier et réaliser notre mission de façon à obtenir l'assurance raisonnable quant à savoir si l'objet considéré est

présenté, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux critères applicables et à délivrer un rapport. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour constituer un fondement raisonnable à notre opinion.

Notre indépendance et notre gestion de la qualité

Nous nous sommes conformés aux règles ou au code de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable et se rapportant aux missions de certification, qui sont publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

EY applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes. Cette norme exige que nous concevions, mettions en place et fassions fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Description des procédures mises en œuvre

Nos procédures comprennent :

- Réaliser des entrevues avec le personnel pertinent afin de comprendre l'entité et le processus de présentation pendant l'exercice, y compris le processus de collection, rassemblement et présentation de l'objet considéré.
- Vérifier que les calculs ont été appliqués conformément avec les méthodologies soulignées dans les critères applicables.
- Examiner les documents pertinents du système financier et les processus pour la compilation, analyse, et agrégation des données pendant l'exercice et tester ces documents par échantillonnage.
- Lire et évaluer des déclarations qualitatives matérielles choisies dans les sections données de l'Analyse des coûts pour la plausibilité et l'uniformité.
- Nous avons également effectué d'autres procédures comme nous l'avons jugé nécessaire étant donné les circonstances.

Autre point

L'information non-financière, telle que les données opérationnelles sous-jacentes, est soumise à davantage de limitations inhérentes que les informations financières, compte tenu des caractéristiques plus qualitatives des données opérationnelles sous-jacentes et des méthodes utilisées pour déterminer ces informations. L'absence d'un corps significatif de pratiques établies sur lequel s'appuyer permet de sélectionner des techniques d'évaluation différentes, mais acceptables, qui peuvent aboutir à des évaluations matériellement différentes.

Nous n'avons pas effectué d'audit ou d'examen ni mis en œuvre des procédures en ce qui concerne les systèmes opérationnels et les études spéciales de l'entité 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. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

Opinion

À notre avis :

- l'Analyse annuelle des coûts de l'entité pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 a été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux critères applicables;
- sur la base de la méthode d'établissement des coûts annuels, la déclaration de la direction telle que décrite dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts selon laquelle l'entité n'a pas procédé à l'interfinancement de ses services concurrentiels au moyen de revenus des services protégés par privilège exclusif, pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.

Fin particulière de l'Analyse annuelle des coûts

L'Analyse annuelle des coûts vise à démontrer, conformément aux critères applicables, que les services concurrentiels n'ont pas été interfinancés au moyen de revenus des services protégés par privilège exclusif. Elle a été évaluée en regard des critères applicables. Par conséquent, l'Analyse annuelle des coûts pourrait ne pas convenir à d'autres fins.

Comptables professionnels agréés
Experts-comptables autorisés

Ernst + Young S.N.L./S.E.N.C.R.L.

Le 21 mars 2024
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

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 61 % du total des coûts non consolidés de la Société canadienne des postes à des services individuels ou à des groupes de services (en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire).

Exercice clos le 31 décembre 2023	Services protégés par privilège exclusif ¹	Services concurrentiels ²	Services concessionnaires ³	Autres services ⁴	Total
Produits d'exploitation	2 468	4 198	24	252	6 942
Coûts différentiels à long terme	(1 613)	(2 992)	(24)	(154)	(4 783)
Contribution différentielle à long terme	855	1 206	-	98	2 159
Pourcentage des produits	35 %	29 %	0 %	39 %	31 %
Coûts fixes non affectés					(3 004)
Contribution avant les éléments ci-dessous					(845)
Produits de placement et autres produits					162
Charges financières et autres charges					(65)
Résultat avant impôt du secteur Postes Canada					(748)

1. Services fournis par Postes Canada conformément à son privilège exclusif (à quelques exceptions près) de la collecte et de la transmission des lettres, et de leur livraison aux destinataires au Canada et en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes* et des règlements y afférents.
2. Services fournis par Postes Canada sur le marché concurrentiel qui ne sont pas protégés par privilège exclusif de Postes Canada en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*.
3. Services fournis par Postes Canada, au nom du gouvernement du Canada, qui sont soit gratuits soit à taux réduits. Le gouvernement du Canada fournit une compensation à Postes Canada pour certains de ces services.
4. Services que Postes Canada ne classe ni dans les services protégés par privilège exclusif, ni dans les services concurrentiels, ni dans les services concessionnaires.

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 2023

1. Base de présentation

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 spécialistes 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 le groupe de services concurrentiels (services concurrentiels) permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés du groupe de services protégés par privilège exclusif (services protégés par privilège exclusif). Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, les services concurrentiels ont 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 2023.

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 activité** – 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 sur le temps opérationnel, les volumes d'envois et le poids/cubage servent à attribuer des coûts du grand livre général à des activités et des coûts d'activité à des services. Les données sur les 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 aux 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 des 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.

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. En fonction des risques, 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*. Le Comité de vérification est constitué de six personnes indépendantes selon les normes en matière d'indépendance de la Société. Il 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 équipes d'audit 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 à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La vérificatrice générale du Canada et Ernst & Young 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 2023, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La vérificatrice générale du Canada et Ernst & Young 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'au ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

Le président-directeur général,



Le chef des finances,



Au 21 mars 2024



Rapport des auditeurs indépendants

Au ministre des Services publics et de l'Approvisionnement

Rapport sur l'audit des états financiers consolidés

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de la Société canadienne des postes et de ses filiales (le « groupe »), qui comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2023, 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 que les notes annexes, y compris les informations significatives sur les méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers consolidés ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière consolidée du groupe au 31 décembre 2023, ainsi que de sa performance financière consolidée et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités des auditeurs à l'égard de l'audit des états financiers consolidés » du présent rapport. Nous sommes indépendants du groupe conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers consolidés au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Observations

Nous attirons l'attention sur la note 4 a.1) des états financiers consolidés qui indique que la Société canadienne des postes opère sans plan d'entreprise approuvé depuis 2020 et qui fournit de l'information concernant les jugements critiques relatifs à l'impact potentiel des défis financiers auxquels la Société canadienne des postes est confrontée et à sa capacité de veiller à l'autofinancement de son exploitation. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe à la direction. Les autres informations se composent des informations contenues dans le rapport annuel, mais ne comprennent pas les états financiers consolidés et notre rapport des auditeurs sur ces états.

Notre opinion sur les états financiers consolidés ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

En ce qui concerne notre audit des états financiers consolidés, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers consolidés ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers consolidés

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers consolidés conformément aux 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.

Lors de la préparation des états financiers consolidés, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider le groupe ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du groupe.

Responsabilités des auditeurs à l'égard de l'audit des états financiers consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport des auditeurs contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit 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 du groupe;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener le groupe à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers consolidés, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers consolidés représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle;
- nous obtenons des éléments probants suffisants et appropriés concernant l'information financière des entités et activités du groupe pour exprimer une opinion sur les états financiers consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit du groupe, et assumons l'entière responsabilité de notre opinion d'audit.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

Opinion

Nous avons effectué l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées des opérations de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers consolidés. Les autorisations spécifiées à l'égard desquelles l'audit de la conformité a été effectué sont les suivantes : la partie X de 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 canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive ainsi que les instructions données en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À notre avis, les opérations de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers consolidés sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux autorisations spécifiées susmentionnées. De plus, conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis les principes comptables des IFRS ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Responsabilités de la direction à l'égard de la conformité aux autorisations spécifiées

La direction est responsable de la conformité de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive aux autorisations spécifiées indiquées ci-dessus, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive à ces autorisations spécifiées.

Responsabilités des auditeurs à l'égard de l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées

Nos responsabilités d'audit comprennent la planification et la mise en œuvre de procédures visant la formulation d'une opinion d'audit et la délivrance d'un rapport sur la question de savoir si les opérations dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers consolidés sont en conformité avec les exigences spécifiées susmentionnées.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Etienne Matte, CPA, CA
Directeur principal



Comptables professionnels agréés
Experts-comptables autorisés

Ottawa, Canada
Le 21 mars 2024

État consolidé de la situation financière

(en millions de dollars canadiens)

ACTIF	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Actifs courants		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 7)	1 109	1 220
Titres négociables (note 7)	335	1 025
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat (note 19)	963	1 053
Impôt à recevoir	6	42
Autres actifs	123	139
Actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (notes 8 et 27)	424	–
Total des actifs courants	2 960	3 479
Actifs non courants		
Titres négociables (note 7)	–	58
Immobilisations corporelles (note 9)	3 935	3 779
Immobilisations incorporelles (note 9)	252	196
Actifs au titre de droits d'utilisation (note 9)	1 285	1 384
Titres réservés (note 7)	398	373
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite (note 11)	3 471	4 933
Actifs d'impôt différé (note 12)	–	3
Goodwill (note 13)	161	130
Autres actifs	55	52
Total des actifs non courants	9 557	10 908
Total des actifs	12 517	14 387

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Passifs courants		
Fournisseurs et autres créditeurs (note 14)	880	1 015
Salaires et avantages à payer	656	651
Provisions	63	55
Impôt à payer	–	2
Produits différés	172	166
Obligations locatives (note 17)	94	129
Passifs au titre des autres avantages à long terme (note 11)	56	56
Passifs directement liés aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (notes 8 et 27)	299	–
Total des passifs courants	2 220	2 074
Passifs non courants		
Obligations locatives (note 17)	1 390	1 454
Prêts et emprunts (note 16)	998	998
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (note 11)	3 118	2 847
Passifs d'impôt différé (note 12)	169	536
Autres passifs	48	46
Total des passifs non courants	5 723	5 881
Total des passifs	7 943	7 955

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Capitaux propres		
Capital d'apport	1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global (note 24)	4	(10)
Résultat non distribué	3 337	5 214
Capitaux du Canada	4 496	6 359
Participations ne donnant pas le contrôle	78	73
Total des capitaux propres	4 574	6 432
Total des passifs et des capitaux propres	12 517	14 387
Passifs éventuels (note 15)		
Engagements (note 20)		

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

Approuvé au nom du Conseil d'administration par :



Présidente du Conseil d'administration



Président du Comité de vérification

État consolidé du résultat global

(en millions de dollars canadiens)

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022
Produits d'exploitation (note 21)	9 786	10 142
Charges d'exploitation		
Main-d'œuvre	5 132	4 867
Avantages du personnel (note 10)	1 182	1 604
	6 314	6 471
Autres charges d'exploitation (note 22)	3 489	3 452
Amortissement (note 9)	514	455
Total des charges d'exploitation	10 317	10 378
Résultat d'exploitation	(531)	(236)
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement		
Produits de placement et autres produits (note 23)	95	43
Charges financières et autres charges (notes 16, 17 et 23)	(93)	(99)
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	2	(56)
Perte avant impôt	(529)	(292)
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat (note 12)	108	(64)
Résultat net	(637)	(228)
Autres éléments du résultat global (note 24)		
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net		
Variation de la juste valeur latente des actifs financiers	14	(70)
Écart de conversion	–	1
Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net		
Réévaluations des régimes à prestations définies	(1 227)	3 651
Autres éléments du résultat global	(1 213)	3 582
Résultat global	(1 850)	3 354
Résultat net attribuable au (aux) :		
Gouvernement du Canada	(652)	(244)
Participations ne donnant pas le contrôle	15	16
	(637)	(228)
Résultat global attribuable au (aux) :		
Gouvernement du Canada	(1 863)	3 334
Participations ne donnant pas le contrôle	13	20
	(1 850)	3 354

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

État consolidé des variations des capitaux propres

(en millions de dollars canadiens)

Exercice clos le 31 décembre 2023	Capital d'apport	Cumul des autres éléments du résultat global	Résultat non distribué	Capitaux du Canada	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2022	1 155	(10)	5 214	6 359	73	6 432
Résultat net	-	-	(652)	(652)	15	(637)
Autres éléments du résultat global (note 24)	-	14	(1 225)	(1 211)	(2)	(1 213)
Résultat global	-	14	(1 877)	(1 863)	13	(1 850)
Transactions avec les actionnaires – Dividende	-	-	-	-	(8)	(8)
Solde au 31 décembre 2023	1 155	4	3 337	4 496	78	4 574

Exercice clos le 31 décembre 2022	Capital d'apport	Cumul des autres éléments du résultat global	Résultat non distribué	Capitaux du Canada	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2021	1 155	59	1 811	3 025	60	3 085
Résultat net	-	-	(244)	(244)	16	(228)
Autres éléments du résultat global (note 24)	-	(69)	3 647	3 578	4	3 582
Résultat global	-	(69)	3 403	3 334	20	3 354
Transactions avec les actionnaires – Dividende	-	-	-	-	(7)	(7)
Solde au 31 décembre 2022	1 155	(10)	5 214	6 359	73	6 432

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

État consolidé des flux de trésorerie

(en millions de dollars canadiens)

	Exercice clos le 31 décembre 2023	Exercice clos le 31 décembre 2022
Activités d'exploitation		
Résultat net	(637)	(228)
Ajustements visant à rapprocher les entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'exploitation :		
Amortissement (note 9)	514	455
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (note 11)	406	884
Cotisations et paiements effectués au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (note 11)	(309)	(626)
Perte sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente (note 23)	-	1
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat et autres éléments ayant une incidence sur l'impôt à recevoir net (note 12)	108	(64)
Charges (produits) d'intérêts nettes (note 23)	(2)	41
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation :		
Diminution (augmentation) des clients et autres débiteurs	97	(84)
(Diminution) augmentation des fournisseurs et autres créditeurs	(47)	69
Augmentation (diminution) des salaires et avantages à payer	5	(49)
Augmentation (diminution) des provisions	6	(7)
Diminution (augmentation) nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation	4	(31)
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net	(21)	(2)
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation avant intérêts et impôt	124	359
Intérêts perçus	110	55
Intérêts payés	(90)	(83)
Impôts payés	(43)	(31)
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	101	300
Activités d'investissement		
Acquisition de titres	(593)	(1 101)
Produit de la vente de titres	1 343	1 393
Paiements versés en espèces au titre d'immobilisations	(682)	(585)
Produit de la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	2	2
Acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie acquise	(56)	-
Autres activités d'investissement, montant net	(10)	8
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'investissement	4	(283)
Activités de financement		
Paiement des obligations locatives	(130)	(124)
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	(8)	(7)
Autres activités de financement, montant net	(4)	(2)
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(142)	(133)
Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(37)	(116)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 220	1 331
Effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	2	5
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice¹	1 185	1 220

1. La trésorerie et les équivalents de trésorerie de 1 109 millions de dollars présentés dans l'état consolidé de la situation financière excluent 76 millions de dollars de trésorerie transférée aux actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8).

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

Notes afférentes aux états financiers consolidés

31 décembre 2023

1.	Constitution, activités et instructions	167
2.	Réglementation des tarifs de port	168
3.	Règles de présentation et informations significatives sur les méthodes comptables	169
4.	Estimations et jugements comptables critiques	179
5.	Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées	184
6.	Regroupement d'entreprises	187
7.	Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés	188
8.	Actifs et passifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	190
9.	Immobilisations	192
10.	Avantages du personnel	194
11.	Régimes de retraite, autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	195
12.	Impôt sur le résultat	207
13.	Goodwill	209
14.	Fournisseurs et autres créditeurs	210
15.	Passifs éventuels	211
16.	Prêts et emprunts	212
17.	Obligations locatives	213
18.	Gestion du capital	214
19.	Instruments financiers et gestion des risques	215
20.	Engagements	221
21.	Ventilation des produits	222
22.	Autres charges d'exploitation	223
23.	Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	224
24.	Autres éléments du résultat global	224
25.	Transactions avec des parties liées	225
26.	Informations sectorielles	227
27.	Événements après la période de clôture	228

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 I 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 instructions 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 instruction reçue en décembre 2013 et à une instruction 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 son personnel non syndiqué qui n'est pas nommé par la gouverneure en conseil. Au besoin, les autorisations requises ont été reçues du Conseil du Trésor.

En juillet 2015, la Société a reçu une instruction, 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, instructions 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 cette instruction dans son prochain plan d'entreprise. La Société a harmonisé ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor en 2018. Elle continuera à faire état de la mise en œuvre de cette instruction dans ses plans d'entreprise.

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 6 % (6 % en 2022) des produits du secteur Postes Canada.

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 au 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 au ministre responsable de la Société canadienne des postes pour approbation par la gouverneure en conseil au nom du gouvernement du Canada. L'approbation par la gouverneure 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, la gouverneure en conseil n'a pas donné ou refusé son approbation.

La Société a décidé de garder les timbres et les envois par Courrier recommandé^{MC} aux mêmes prix qu'en 2020 pour 2021, 2022 et 2023. En février 2024, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* les augmentations tarifaires proposées pour les envois Poste-lettres et Poste aux lettres du régime international ainsi que pour les droits postaux de services spéciaux. La gouverneure en conseil doit approuver les nouveaux tarifs avant leur entrée en vigueur.

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 personnes aveugles. Le gouvernement du Canada dédommage la Société pour ces services [note 25 a)].

3. Règles de présentation et informations significatives sur les méthodes comptables

Déclaration concernant la conformité – La Société a établi ses états financiers consolidés selon les Normes internationales d'information financière (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 21 mars 2024.

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.

Informations significatives sur les méthodes comptables – Un résumé des informations significatives sur les 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.

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. et Innovapost Inc. (Innovaposte). La Société, Purolator, SCI et Innovaposte sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada, de Groupe d'entreprises ou de Groupe. Des informations sur les activités des principales filiales de la Société, au 31 décembre 2023, 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
Les Investissements Purolator Ltée	Services de transport et de messagerie	Canada	Canada et États-Unis	91 %
Groupe SCI inc.	Services de transport et de logistique	Canada	Canada	99 %
Innovapost Inc.	Services de technologie de l'information	Canada	Canada	98 %

b) Instruments financiers – Les actifs financiers sont évalués à la juste valeur lors de leur comptabilisation initiale et évalués par la suite au coût amorti, à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ou à la juste valeur par le biais du résultat net. Ce

classement est établi en fonction du modèle économique selon lequel ils sont détenus et des caractéristiques des flux de trésorerie. Après sa comptabilisation initiale à la juste valeur, un actif financier ne peut être reclassé que si le modèle économique suivant lequel il est géré change. Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits de recevoir des flux de trésorerie des actifs ont expiré ou ont été cédés, et que la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété sont transférés.

Tous les passifs financiers sont classés comme étant soit au coût amorti, soit à la juste valeur par le biais du résultat net s'ils sont détenus à des fins de transaction ou désignés comme tels. Un passif financier ne peut être reclassé et il est décomptabilisé lorsque l'obligation contractuelle a été acquittée ou annulée, ou qu'elle a expiré.

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

Instrument financier	Classement	Évaluation subséquente
Trésorerie	Au coût amorti	Au coût amorti
Équivalents de trésorerie	À la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	À la juste valeur
Titres négociables	À la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	À la juste valeur
Titres réservés	À la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	À la juste valeur
Clients et autres débiteurs	Au coût amorti	Au coût amorti
Actifs et passifs dérivés	À la juste valeur par le biais du résultat net	À la juste valeur
Fournisseurs et autres créditeurs	Au coût amorti	Au coût amorti
Salaires et avantages à payer	Au coût amorti	Au coût amorti
Prêts et emprunts	Au coût amorti	Au coût amorti

b.1) Actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global de la Société sont des instruments d'emprunt dont les flux de trésorerie correspondent uniquement à des remboursements de principal et d'intérêts. Les variations latentes de la juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global à mesure qu'elles se produisent.

Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements assortis 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 sont constitués de placements dans des instruments d'emprunt dont l'échéance est de trois ans ou moins à partir de la date d'acquisition et ils sont comptabilisés à la date de règlement. Les titres négociables dont l'échéance est supérieure à 12 mois à partir de la date d'acquisition sont classés comme étant non courants.

Les titres réservés sont destinés à être détenus pour capitaliser certains régimes d'avantages soumis à des restrictions et ils sont composés de placements dont la gestion repose sur la perception de flux de trésorerie contractuels ou la vente d'actifs financiers. Ces titres de créance sont comptabilisés à la date de règlement. 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.

Dépréciation – La Société estime le montant de la dotation à la provision pour les pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir à l'aide de la méthode de la probabilité de défaut, qui fait appel à des taux de défaillance historiques dérivés de données provenant d'agences de crédit externes pour des titres de créance de qualité similaire. En cas de dépréciation, les variations latentes de la juste valeur comptabilisées dans les autres éléments du résultat global sont reclassées soit dans les produits de placement et autres produits (pour ce qui est des équivalents de trésorerie et des titres négociables), soit dans la charge au titre des avantages du personnel (pour ce qui est des titres réservés), ces deux éléments étant comptabilisés dans le résultat net.

b.2) Actifs financiers au coût amorti

Les clients et autres débiteurs sont initialement comptabilisés à leur coût de transaction s'ils entrent dans le champ d'application de l'IFRS 15 ou à leur juste valeur. Par la suite, ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué de toute perte de valeur découlant de pertes de crédit attendues.

Dépréciation – La provision pour perte de crédit attendue est estimée à l'aide de la méthode simplifiée, qui fait appel à des pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Pour ce qui est des autres débiteurs qui n'entrent pas dans le champ d'application de l'IFRS 15, l'estimation de la provision repose sur les pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir sauf s'il y a eu détérioration du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale, auquel cas l'estimation de la provision repose sur les pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Les pertes de crédit attendues pour la durée de vie sont estimées à l'aide des pourcentages de radiation historiques combinés aux informations prospectives ayant permis de relever la détérioration du crédit, soit au niveau de l'entreprise soit à l'échelle macroéconomique. Le montant de la provision correspond à la différence entre la valeur comptable brute du débiteur 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.3) Passifs financiers au coût amorti

Les fournisseurs et autres créditeurs ainsi que les salaires et avantages à payer sont initialement comptabilisés à la juste valeur. Par la suite, les fournisseurs et autres créditeurs ainsi que les salaires et avantages à payer sont évalués 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

passifs financiers, ceux-ci sont comptabilisés au montant du versement ou du règlement.

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 ainsi que 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.

b.4) Évaluation de la juste valeur

Les justes valeurs utilisées aux fins de l'évaluation ou de la présentation de montants dans les présents états financiers consolidés sont réparties selon les différents niveaux d'une hiérarchie de la juste valeur en fonction des données d'entrée utilisées dans la technique d'évaluation, comme suit :

- Niveau 1 : La juste valeur est établie à partir de cours non ajustés sur des marchés actifs pour des instruments financiers identiques.
- 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 étant 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.
- 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.

Les justes valeurs des éléments suivants sont proches des valeurs comptables de ceux-ci en raison de leur règlement prévu à court terme : trésorerie, clients et autres débiteurs, fournisseurs et autres créditeurs ainsi que salaires et avantages à payer.

- c) Immobilisations** – Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles sont désignées collectivement comme des immobilisations. Les immobilisations acquises ou développées en interne sont évaluées initialement au coût (au niveau de la composante, le cas échéant). Par la suite, elles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût de toutes les immobilisations (au niveau de la composante, le cas échéant, et à l'exclusion des terrains et des actifs en cours de construction), diminué de leur valeur résiduelle estimative, est amorti sur la durée d'utilité estimative de l'immobilisation, comme il est décrit dans le tableau ci-après. L'amortissement d'un actif commence dès que ce dernier est prêt à être utilisé.

Type d'immobilisation ou de composante	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 des installations	Linéaire	De 3 à 20 ans
Véhicules		
Passagers	Solde dégressif	Taux annuel de 30 %
Autres	Linéaire	De 7 à 12 ans
Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Linéaire	De 3 à 10 ans
Autre matériel	Linéaire	De 3 à 20 ans
Logiciels, comprenant les logiciels développés à l'interne	Linéaire	De 3 à 5 ans
Marque et autres	Linéaire	De 3 à 5 ans

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.

- d) Coûts d'emprunt** – Les coûts d'emprunt sont principalement les charges d'intérêts calculées au moyen de la méthode du taux d'intérêt effectif. Les coûts d'emprunt sont comptabilisés dans les charges financières et autres charges de la période au cours de laquelle ils sont engagés.
- e) Produits tirés de contrats conclus avec des clients** – Les produits découlent principalement de la vente d'articles et de services rendus dans trois secteurs d'activité : Colis, Courrier transactionnel et Marketing direct. 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 Courrier transactionnel comprend la distribution physique de factures, d'avis et de relevés. Le secteur Marketing direct est constitué des services suivants : Courrier personnalisé de Postes Canada^{mc}, Courrier de quartier de Postes Canada^{mc} et Poste-publications^{mc}, tels que les journaux et les périodiques.
- e.1) Contrats juridiquement exécutoires** – Les produits tirés de ces secteurs d'activité font généralement l'objet de conventions-cadres de compensation, d'énoncés des travaux ou de guides du client renfermant des modalités et des conditions qui deviennent des droits et des obligations juridiquement exécutoires dès que les colis et le courrier font leur entrée dans le réseau de livraison ou dès qu'une demande de livraison ou une requête de service est reçue.
- e.2) Obligation de prestation et répartition** – La seule obligation de prestation aux termes des contrats conclus avec des clients est généralement la livraison des colis ou du courrier. Cette obligation de prestation englobe parfois d'autres services (ramassage, transport, signature, vérification de l'identité, etc.) qui sont intégrés au réseau pour en faire un groupe de services constituant l'extrant ou l'obligation de prestation faisant l'objet du contrat. Dans des circonstances limitées, lorsque le

droit de recevoir d'un client une contrepartie dont le montant correspond directement à la valeur qu'a pour le client le service fourni jusqu'à la date considérée, les produits sont comptabilisés pour le montant que le Groupe a le droit de facturer. Le Groupe s'est prévalu de la mesure de simplification en vertu de laquelle il n'est pas tenu de fournir d'informations sur les obligations de prestation restantes dont la durée initiale attendue ne dépassait pas un an ou sur les obligations de prestation pour lesquelles il comptabilise des produits pour le montant qu'il a le droit de facturer au client.

- e.3) Prix de transaction** – Les produits sont évalués en fonction de la valeur de la contrepartie qui devrait être reçue aux termes d'un contrat conclu avec un client à l'exclusion des taxes de vente et autres montants perçus pour le compte de tiers. Certains contrats conclus avec des clients contiennent des clauses usuelles prévoyant des rabais, des remises ou ristournes, des primes de performance, des remboursements dans le cas de ventes avec droit de retour ou d'autres contreparties qui peuvent entraîner une augmentation ou une diminution du prix de transaction. La plupart de ces composantes de contrepartie variable sont conditionnelles à l'atteinte de seuils précis en matière de produits ou de volumes ou d'autres mesures de la performance. Ces montants sont inclus dans les produits dans la mesure où il est probable qu'un ajustement à la baisse important du montant cumulatif des produits comptabilisés ne surviendra pas. En raison de la courte échéance des modalités de paiement prévues aux termes des contrats conclus avec des clients, il n'y a pas de composante de financement importante.
- e.4) Comptabilisation des produits** – En règle générale, les produits sont comptabilisés progressivement en raison du transfert continu du contrôle aux clients. Les clients reçoivent les avantages des services de livraison pendant un court cycle de livraison. Les garanties de base concernant les éléments perdus, endommagés ou manquants de même que les garanties de livraison à temps ne sont pas vendues séparément et, par conséquent, elles sont comptabilisées conformément aux dispositions de l'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*.

Les autres produits sont tirés 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 autres produits sont généralement perçus sur une courte période, soit moins d'un an, et comptabilisés progressivement. Les produits tirés de certains autres produits de détail sont comptabilisés à un moment précis.

Le Groupe peut conclure des accords en vertu desquels des sous-traitants (des revendeurs et des agents de livraison, surtout) procurent des services aux clients. Si, dans le cadre de ces accords, le Groupe 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.

- e.5) Les coûts de contrats** se composent principalement des coûts engagés pour obtenir des contrats, tels que les honoraires ou les commissions versés aux revendeurs pour qu'ils vendent des articles et des services pour le compte du Groupe d'entreprises. Celui-ci applique la mesure de simplification lui permettant de comptabiliser en charges les coûts marginaux d'obtention d'un contrat au moment où ils sont engagés dans la mesure où, autrement, la période d'amortissement de l'actif aurait été inférieure à un an.
- e.6) Les passifs sur contrat** comprennent des paiements reçus ou des montants facturés pour lesquels il existe un droit inconditionnel de recevoir une contrepartie avant le transfert des biens ou services au client, ce qui inclut les paiements reçus des clients utilisant les machines à affranchir, lesquels sont différés selon une méthode d'échantillonnage représentative de la pratique de renouvellement de l'affranchissement par les clients, et les paiements au titre des services de réexpédition du courrier, lesquels sont différés sur la durée du contrat (soit généralement de 4 à 12 mois). Les produits différés comprennent également les montants facturés pour des services de livraison avant que ne soit effectuée la livraison ou les montants facturés à des revendeurs pour des envois d'articles de courrier avant que ne soient rendus les services correspondants aux clients. Les passifs sur contrat sont présentés dans la partie courante des produits différés ou dans la partie non courante des autres passifs selon le type de transaction.
- e.7) Le passif au titre de remboursement futur** comprend les ristournes devant être remises aux clients à la réalisation de volumes de ventes précis. Il est présenté en tant que passif courant dans les fournisseurs et autres créditeurs.
- f) Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme**
- f.1) 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 le personnel rend les services. Les obligations au titre des prestations définies et les coûts estimatifs connexes sont établis de façon actuarielle au moyen de la méthode des unités de crédit projetées, et ce, au moins une fois l'an ou lors de toute modification, réduction ou liquidation d'un régime. 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 membres du personnel 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 échéances correspondent au calendrier des paiements

prévus de prestations futures. Des taux d'actualisation distincts sont utilisés pour refléter les différents calendriers des paiements de prestations pour les services passés (l'obligation au titre des prestations définies) et les services futurs (le coût des services rendus au cours de la période).

Les réévaluations des régimes à prestations définies sont comptabilisées dans les autres éléments 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 les produits d'intérêts générés 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 ultérieur en résultat net.

f.2) Autres avantages à long terme – Les autres avantages à long terme comprennent principalement la portion des crédits complémentaires offerts au personnel admissible qui est en congé d'invalidité de courte durée ou pour accident du travail, les indemnités pour accidents du travail et le maintien d'avantages pour le personnel 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 membres du personnel 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;
- 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.

g) 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. 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. Le Groupe compense les actifs d'impôt différé et les passifs d'impôt différé s'il a un droit juridiquement exécutoire et que les montants sont liés à des impôts sur le résultat prélevés par la même administration fiscale et concernent la même entité assujettie.

h) Contrats de location – Un contrat est ou contient un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie. À la date de passation, le Groupe apprécie si un contrat est ou contient un contrat de location.

Le Groupe a choisi de ne comptabiliser ni actifs au titre de droits d'utilisation ni obligations locatives à l'égard des contrats de location à court terme pour toutes les catégories d'actifs au titre de droits d'utilisation lorsque la durée du contrat de location

est d'au plus 12 mois ainsi qu'à l'égard des contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur, tel que le matériel informatique et le matériel de bureau. Pour ce qui est de tous les autres contrats de location, un actif au titre du droit d'utilisation et une obligation locative correspondante sont comptabilisés.

h.1) Actifs au titre de droits d'utilisation – Les biens loués dont le droit d'en contrôler l'utilisation est conféré par contrat sont désignés collectivement comme étant des actifs au titre de droits d'utilisation.

Les actifs au titre de droits d'utilisation ont été classés par portefeuilles ou catégories en fonction de la nature du bien sous-jacent et de l'existence de composantes non locatives, comme suit : terrains, immeubles (contrats de location nets), immeubles (contrats de location bruts), véhicules et matériel des installations. Un contrat de location net prévoit un loyer de base, la quote-part des charges d'exploitation revenant au preneur étant comptabilisée à titre de charge dans la période au cours de laquelle elle a été engagée. Aux termes d'un contrat de location brut, le propriétaire est au moins partiellement responsable des coûts associés à l'entretien et à l'exploitation du bien visé par le contrat de location, et le loyer de base, ou brut, du preneur inclut ces composantes non locatives. Le Groupe a choisi de ne pas séparer les composantes non locatives des contrats de location bruts visant des immeubles en ayant recours à la mesure de simplification prévue par l'IFRS 16.

À la date de début d'un contrat de location, soit lorsque l'actif au titre du droit d'utilisation sous-jacent est mis à la disposition du preneur, les actifs au titre de droits d'utilisation sont comptabilisés au coût, lequel englobe la valeur initiale de l'obligation locative, les paiements au titre de la location effectués jusqu'à la date de début du contrat et diminués de tout avantage incitatif à la location consenti. Par la suite, les actifs au titre de droits d'utilisation sont évalués au coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, et sont ajustés pour tenir compte de toute réévaluation de l'obligation locative découlant d'une modification de contrat de location. L'amortissement est calculé sur la durée du contrat de location du bien sous-jacent et il est comptabilisé selon la méthode linéaire. Les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat net.

h.2) Obligations locatives – Les obligations au titre des contrats de location sont désignées collectivement comme étant des obligations locatives. À la date de début d'un contrat de location, les obligations locatives sont initialement évaluées à la valeur actualisée des paiements au titre de la location qui n'ont pas été effectués à cette date. Les paiements fixes au titre de la location, y compris les majorations de loyers de base fixes, sont pris en compte au moment de l'évaluation initiale de l'obligation locative.

h.3) Taux d'actualisation – Les paiements au titre de la location sont actualisés par application du taux d'emprunt marginal, puisque le taux d'intérêt implicite des contrats de location ne peut être déterminé facilement. Le taux d'emprunt marginal est établi en fonction du rendement des obligations du gouvernement du Canada ajusté en fonction d'écart de financement propres à l'entité.

h.4) Modification – La prolongation d'un contrat de location déclenche souvent une modification de contrat de location lorsque les paiements futurs au titre de la location ou la durée du contrat de location changent ou lorsque l'évaluation des options de renouvellement ou de résiliation change. Lors de la modification, l'obligation locative est réévaluée par application d'un taux d'actualisation révisé et en fonction de la durée et des conditions révisées du contrat de location, et un montant correspondant est comptabilisé en ajustement de l'actif au titre du droit d'utilisation.

i) Groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente

La Société classe les groupes destinés à être cédés comme détenus en vue de la vente si leurs valeurs comptables sont recouvrées principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. Les groupes destinés à être cédés classés comme étant détenus en vue de la vente sont évalués selon la valeur la plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur moins les coûts liés à la vente. Les coûts liés à la vente sont les coûts marginaux directement attribuables à la cession d'un actif (groupe destiné à être cédé), à l'exclusion des charges financières et de la charge d'impôt sur le résultat.

Les critères de classement d'un actif détenu en vue de la vente sont considérés comme étant respectés uniquement lorsque la vente est hautement probable, et le groupe destiné à être cédé est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel. Les mesures à prendre pour conclure la vente doivent indiquer qu'il est improbable que des changements importants soient apportés à la vente ou que la décision de vendre soit retirée. La direction doit s'être engagée à respecter le plan de vente de l'actif et la vente devrait être terminée dans l'année suivant la date du classement.

Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles ne sont pas amorties une fois classées comme détenues en vue de la vente.

Les actifs et les passifs classés comme détenus en vue de la vente sont présentés séparément en tant qu'éléments courants dans l'état consolidé de la situation financière.

j) 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 SCI. Les montants présentés dans la catégorie Autre comprennent les résultats des fonctions de soutien fournies par l'unité fonctionnelle responsable des services des technologies de l'information, 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 produits et services dans trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct. Le secteur Purolator tire ses produits de la prestation de services spécialisés de messagerie. Le secteur SCI fournit à des tiers des services de logistique dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des services de transport.

4. Estimations et jugements comptables critiques

L'établissement des présents états financiers consolidés 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 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 lors de l'application des méthodes comptables qui ont eu l'incidence la plus significative sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés.

a.1) Continuité de l'exploitation – Ces états financiers consolidés ont été établis sur la base de la continuité de l'exploitation conformément aux IFRS, en supposant que la Société poursuivra ses activités dans un avenir prévisible et sera en mesure de réaliser ses actifs et de s'acquitter de ses passifs et engagements dans le cours normal de ses activités.

Le 27 octobre 2023, nous avons remis notre plan d'entreprise de 2024 à 2028 (le plan) au ministre responsable de la Société. Le plan présente les défis importants auxquels fait face la Société en raison des pertes financières récurrentes que nous subissons et de la détérioration de notre situation de trésorerie. La Société opère sans plan d'entreprise approuvé depuis 2020.

Depuis 2018, le secteur Postes Canada a enregistré des pertes cumulatives avant impôt de 3 milliards de dollars, ce qui a eu une incidence sur la position de liquidité nette de la Société. La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'épuisent et, si le gouvernement du Canada, l'unique actionnaire de la Société, ne prend aucune mesure, le secteur Postes Canada pourrait épuiser encore plus la trésorerie restante lorsque le remboursement des obligations de série 2 arrivera à échéance en juillet 2025. Les pertes financières récurrentes menacent la capacité de la Société à atteindre la mission fixée par le gouvernement du Canada voulant qu'elle veille à l'autofinancement de son exploitation dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada.

Bien qu'elle soit confrontée à des défis financiers et à une baisse de la trésorerie, la Société estime détenir des liquidités suffisantes et la capacité d'emprunt autorisé nécessaire pour soutenir ses activités. Se reporter aux notes 18 et 19 c) pour obtenir plus de renseignements sur notre gestion du capital, nos facilités d'emprunt et le risque de liquidité. La direction a conclu qu'il n'existe pas d'incertitudes significatives qui jettent un doute important sur la capacité de la Société à poursuivre son exploitation pendant une période qui s'étale au minimum, sans toutefois s'y limiter, sur 12 mois à compter de la date de clôture.

Les présents états financiers consolidés ne comprennent aucun ajustement de la valeur comptable des actifs et des passifs, des produits et des charges présentés ou la classification de l'état consolidé de la situation financière qui pourrait être nécessaire si la Société n'était pas en mesure d'obtenir le soutien législatif nécessaire pour assurer sa stabilité financière.

- a.2) Immobilisations et actifs au titre de droits d'utilisation** – À la date de clôture, les immobilisations à durée d'utilité déterminée et les actifs au titre de droits d'utilisation sont soumis à un test de dépréciation s'il existe une indication de dépréciation. La direction doit donc porter un jugement à l'égard de l'existence d'indications de dépréciation.
- a.3) Provisions et passifs éventuels** – Pour déterminer si un passif doit être comptabilisé sous la forme d'une provision, la direction exerce son jugement en vue de déterminer si le Groupe 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. 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.4) Contrats de location** – Le Groupe exerce son jugement à la passation d'un contrat afin de déterminer s'il contient un contrat de location ou de service et s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie.

Dans la mesure du possible, des options de renouvellement ou de résiliation sont incluses dans les contrats de location dans le but de disposer d'une souplesse sur le plan de l'exploitation. À la date de début du contrat, et annuellement par la suite, la direction exerce un jugement afin de déterminer s'il existe une certitude raisonnable quant au fait qu'elle exercera les options de renouvellement et de résiliation. Toute modification de la durée d'un contrat de location est comptabilisée en tant que modification de contrat de location.

a.5) Produits tirés de contrats conclus avec la clientèle – Les produits tirés des services de livraison sont comptabilisés selon la mesure dans laquelle l’obligation de prestation est remplie, puisque le transfert du contrôle a lieu progressivement, et ils sont estimés par application d’une méthode de calcul linéaire fondée sur les extrants en fonction du nombre de jours de prestation de services de livraison jusqu’à la date considérée (un indicateur de rendement clé pour la fourniture des services au sein du secteur). La mesure dans laquelle l’obligation de prestation est remplie prise en compte dans les autres produits est estimée à l’aide du temps écoulé sur la durée du contrat. Les produits tirés des produits de détail pris en compte dans les autres produits sont comptabilisés à un moment précis, lorsque le client ou la cliente prend la possession matérielle du produit.

Les composantes de contrepartie variable du prix de transaction telles que des rabais, des remises ou ristournes, des primes de performance, des remboursements dans le cas de ventes avec droit de retour sont estimées en ayant recours à des tendances et mesures de rendement observées au chapitre des volumes, des produits, du balayage ou de la livraison. Les remboursements sont estimés en ayant recours à la méthode de la valeur attendue en fonction des remboursements historiques. Pour déterminer si l’une ou l’autre des composantes de contrepartie variable fait l’objet d’une limitation (c.-à-d. s’il est ou non hautement probable qu’un ajustement à la baisse important du montant cumulé des produits comptabilisés ne surviendra pas), le Groupe tient compte de l’incidence de facteurs externes comme les conflits de travail, les incertitudes soulevées par le passé en fonction du type de contrat générateur de produits ou la durée pendant laquelle celles-ci ont persisté.

b) Principales sources d’incertitude d’estimation – Les principales sources d’incertitude d’estimation 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) Dépréciation d’actifs financiers – La dotation aux provisions pour dépréciation d’actifs financiers repose sur des hypothèses concernant le risque de défaillance et les taux de perte attendue. L’exercice du jugement est nécessaire pour formuler ces hypothèses et choisir les données utilisées aux fins du calcul de la dépréciation en fonction des antécédents, de la conjoncture du marché et des estimations prospectives, et ce, à chaque date de clôture.

b.2) Immobilisations – Les immobilisations sont amorties sur leur durée d’utilité, fondée 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. Les durées d’utilité et les valeurs résiduelles sont examinées annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours justes, et elles sont révisées prospectivement.

Le test de dépréciation des immobilisations 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, il

est nécessaire d'avoir recours à des estimations de la valeur de marché, des coûts de la vente ou des 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.

b.3) Goodwill – Le goodwill est soumis à un test de dépréciation tous les ans. Le test de dépréciation du goodwill compare la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie – qui comprend l'écart d'acquisition affecté – à sa valeur recouvrable estimative. La valeur recouvrable estimative est déterminée en fonction des flux de trésorerie futurs attendus, en se basant sur les plans d'affaires ou les prévisions internes, et en actualisant ces flux de trésorerie pour refléter la valeur temps de l'argent.

b.4) Contrats de location – Les actifs au titre de droits d'utilisation sont évalués en fonction de la durée estimative du contrat de location et sont amortis sur celle-ci. Les durées des contrats de location sont fondées sur les meilleures estimations faites par la direction pour déterminer s'il existe une certitude raisonnable que les options de renouvellement et de résiliation seront exercées au cours de périodes ultérieures. Les durées sont réévaluées annuellement en fonction de l'expérience passée quant à l'exercice des options prévues au contrat, aux besoins sur le plan de l'exploitation et aux décisions stratégiques concernant l'utilisation de l'actif.

Le taux d'emprunt marginal servant à l'actualisation des paiements au titre de la location correspond aux meilleures estimations faites par la direction du taux qui aurait été obtenu si le bien sous-jacent visé par le contrat de location avait été acquis plutôt que loué.

b.5) Produits différés – Le montant des produits différés est estimé à la date de clôture au titre des colis déposés ou en transit 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 est estimé en fonction des statistiques sur les services de livraison et des données sur les rythmes réels de consommation des détaillants et des clients des machines à affranchir.

b.6) 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. Les hypothèses actuarielles importantes utilisées 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 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. Pour déterminer l'avantage économique, le Groupe 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.

Les régimes capitalisés pour lesquels le Groupe 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.

b.7) Provisions – Pour établir une estimation fiable de l'obligation, la direction pose des hypothèses sur le montant, la probabilité et les échéanciers des sorties de ressources et prend en compte la nature de la provision, l'existence d'un litige, les avis ou opinions du contentieux ou d'autres conseillers, l'expérience similaire et la manière dont la direction entend régler l'obligation.

b.8) Impôt sur le résultat – Le Groupe 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 où cette détermination sera établie.

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 reportées sur les exercices ultérieurs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporaires déductibles, pour les pertes fiscales et les crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où leur réalisation est probable. 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 adoptés ou quasi adoptés pour la période de renversement.

Les ajustements futurs d'impôt différé n'entraîneraient pas immédiatement une sortie de trésorerie et n'auraient pas d'incidence sur les liquidités immédiates du Groupe.

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

a) Nouvelles normes, modifications ou interprétations

Les modifications suivantes publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) devaient obligatoirement être adoptées par le Groupe d'entreprises à compter du 1^{er} janvier 2023.

Norme	Objet et portée
IAS 1, <i>Présentation des états financiers – Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants</i>	<p>Les modifications précisent que les conditions existantes à la fin de la période de présentation de l'information financière sont celles qui doivent être utilisées pour déterminer si un droit de différer le règlement d'un passif existe. Les modifications clarifient également les situations jugées comme étant un règlement de passif.</p> <p>Les modifications n'ont eu aucune incidence sur les états financiers de la Société.</p>
IAS 1, <i>Présentation des états financiers – Informations à fournir sur les méthodes comptables, et énoncé de pratiques en IFRS 2, Porter des jugements sur l'importance relative</i>	<p>Les modifications précisent que l'entité est tenue de fournir des informations sur ses méthodes comptables significatives plutôt que sur ses principales méthodes comptables. L'énoncé de pratiques en IFRS 2 a été modifié en vue de fournir des indications et des exemples visant à expliquer et à illustrer l'application des quatre étapes du processus d'appréciation de l'importance relative.</p> <p>Les modifications ont eu une incidence sur la présentation et la fourniture par le Groupe des informations sur les méthodes comptables, mais pas sur l'évaluation ou la comptabilisation des éléments des états financiers de la Société.</p>
IAS 8, <i>Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs – Définition d'estimations comptables</i>	<p>Les modifications remplacent la définition d'un changement d'estimations comptables par une nouvelle définition selon laquelle les estimations comptables sont des montants des états financiers qui comportent une incertitude d'évaluation. Les modifications précisent qu'un changement d'estimation comptable résultant d'informations nouvelles ou de nouveaux développements n'est pas une correction d'erreur. De plus, les effets d'un changement d'une donnée d'entrée ou d'une technique d'évaluation utilisée pour établir une estimation comptable sont des changements d'estimations comptables s'ils ne découlent pas de la correction d'erreurs d'une période antérieure.</p> <p>Les modifications n'ont eu aucune incidence sur les états financiers de la Société.</p>
IAS 12, <i>Impôt différé rattaché à des actifs et des passifs issus d'une même transaction</i>	<p>Les modifications précisent que l'exemption relative à la comptabilisation initiale ne s'applique pas aux transactions, telles que les contrats de location et les obligations relatives au démantèlement, qui donnent lieu à des montants égaux de différences temporaires déductibles et imposables lors de la comptabilisation initiale.</p> <p>Déterminer si les paiements effectués pour régler un passif sont des déductions attribuables (à des fins fiscales) au passif (et aux charges d'intérêts) ou à la composante actif connexe (et aux charges d'intérêts) est une question de jugement.</p>

Les modifications n'ont eu aucune incidence sur les états financiers de la Société.

IAS 12, *Impôts sur le résultat – Réforme fiscale internationale – Modèle de règles du Pilier 2*

Les modifications ajoutent une exception à la reconnaissance et à la divulgation de l'information sur les actifs et passifs d'impôt différé qui sont liés aux réglementations fiscales adoptées ou quasi adoptées pour mettre en œuvre le modèle de règles du Pilier 2 publiées par l'Organisation de coopération et de développement économiques (« lois du Pilier 2 »). Les entités doivent appliquer les modifications immédiatement après l'émission. Les entités doivent divulguer séparément la charge ou le recouvrement d'impôt exigible lié aux impôts sur le résultat du Pilier 2, et les renseignements qualitatifs et quantitatifs sur l'exposition aux impôts sur le résultat du Pilier 2 pendant les périodes au cours desquelles les lois du Pilier 2 sont adoptées ou quasi adoptées, mais ne sont pas encore en vigueur.

Le Groupe n'a pas encore appliqué l'exception temporaire au cours de la période de rapport actuelle, car les entités du Groupe exercent leurs activités dans des juridictions où les lois du Pilier 2 n'ont pas encore été adoptées ou quasi adoptées. Le Groupe divulguera des renseignements connus ou raisonnablement estimables qui aideront les personnes utilisant les états financiers à comprendre l'exposition du Groupe aux impôts sur le résultat du Pilier 2 dans les états financiers consolidés annuels du Groupe où les lois du Pilier 2 ont été adoptées ou quasi adoptées. Il divulguera séparément la charge ou le recouvrement d'impôt exigible lié aux impôts sur le résultat du Pilier 2 lors de l'entrée en vigueur.

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

L'IASB a publié des modifications aux normes suivantes. L'application anticipée est permise.

Les modifications qui suivent s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2024. Le Groupe ne prévoit pas que l'adoption de ces modifications aura une incidence.

Norme	Objet et portée
IAS 1, <i>Présentation des états financiers – Passifs non courants assortis de clauses restrictives</i>	Les modifications précisent que seules les clauses restrictives auxquelles une entité doit se conformer au plus tard à la date de clôture auront une incidence sur le classement d'un passif en tant que passif courant ou non courant. Des informations supplémentaires doivent être fournies pour les passifs non courants découlant d'emprunts assortis de clauses restrictives à respecter dans une période de 12 mois après la date de clôture.
IFRS 16, <i>Contrats de location – Obligation locative découlant d'une cession-bail</i>	Les modifications précisent comment le vendeur-preneur évalue ultérieurement l'obligation locative découlant d'une transaction de cession-bail de façon à ne pas comptabiliser de montant du profit ou de la perte se rapportant à l'actif au titre du droit d'utilisation qu'il conserve. Les nouvelles exigences autorisent le vendeur-preneur à comptabiliser tout profit ou perte lié à la résiliation partielle ou totale du contrat de location.
IAS 7, <i>Tableau des flux de trésorerie et IFRS 7, Instruments financiers : Informations à fournir – Accords de financement de fournisseurs</i>	Les modifications introduisent de nouvelles exigences en matière de divulgation pour que les entités fournissent des renseignements qualitatifs et quantitatifs au sujet des accords de financement de fournisseurs. Les nouvelles informations à fournir comprendront les modalités des accords, les valeurs comptables des passifs financiers et la plage des dates d'échéance des paiements à l'ouverture et à la clôture de la période de présentation de l'information financière ainsi que le type et l'incidence des changements sans contrepartie de trésorerie dans les valeurs comptables des passifs financiers de l'accord.

6. Regroupement d'entreprises

Le 1^{er} décembre 2023, Les Investissements Purolator Ltée ont acheté la totalité de Williams PharmaLogistics Inc., qui exploite un réseau de transport à température contrôlée desservant le secteur pharmaceutique et des soins de santé, pour une contrepartie en espèces de 56 millions de dollars. Le regroupement d'entreprises a été pris en compte au moyen de la méthode d'acquisition. La direction a établi la répartition du coût d'acquisition en tenant compte de tous les renseignements pertinents au moment de la préparation des notes afférentes aux états financiers consolidés.

Les détails sur les actifs acquis, les passifs pris en charge et le goodwill sont les suivants (en millions) :

	Répartition du coût d'acquisition
Actifs	
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	6
Immobilisations corporelles	4
Actifs au titre de droits d'utilisation	7
Immobilisations incorporelles	16
Total des actifs	33
Passifs	
Fournisseurs et autres créditeurs	2
Obligations locatives	7
Prêts et emprunts	3
Passifs d'impôt différés	5
Total des passifs	17
Actifs nets identifiables acquis	16
Goodwill (note 13)	40
Achat considérant le transfert	56

Le goodwill est attribuable à l'effectif acquis et à la rentabilité de l'acquisition faite. Il ne sera pas déductible à des fins fiscales.

La juste valeur des débiteurs inclus dans les actifs courants correspondait approximativement au montant contractuel brut.

7. 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 (en millions) :

	Au 31 décembre 2023		Au 31 décembre 2022	
	\$	%	\$	%
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Trésorerie	986	89 %	1 200	98 %
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	50	4 %	–	0 %
Gouvernements provinciaux	73	7 %	20	2 %
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 109	100 %	1 220	100 %
Titres négociables				
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	154	46 %	204	19 %
Gouvernements provinciaux	35	10 %	276	25 %
Institutions financières	29	9 %	313	29 %
Sociétés	77	23 %	152	14 %
Obligations émises par des sociétés	40	12 %	138	13 %
Total des titres négociables	335	100 %	1 083	100 %
Titres négociables courants	335	100 %	1 025	95 %
Titres négociables non courants	–	0 %	58	5 %
Titres réservés				
Trésorerie	23	6 %	11	3 %
Obligations émises par le (les) :				
Gouvernement du Canada	85	21 %	84	22 %
Gouvernements provinciaux	173	44 %	166	45 %
Sociétés	117	29 %	112	30 %
Total des titres réservés	398	100 %	373	100 %

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2023 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2023 est de 5,4 % pour les instruments du marché monétaire (4,3 % en 2022) et de 4,1 % pour les obligations (4,4 % en 2022).

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 est tenu d'utiliser ces fonds exclusivement pour le versement des prestations connexes. Les titres réservés, s'ils sont détenus jusqu'à leur échéance, ont des durées s'échelonnant sur une période de 19 ans.

b) Justes valeurs des instruments financiers

Les justes valeurs estimées des équivalents de trésorerie, des titres négociables et des titres réservés utilisées aux fins de l'évaluation des montants présentés dans les états financiers consolidés sont classées au niveau 2 de la hiérarchie de la juste valeur et sont appliquées sur une base récurrente. Il n'y a eu aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie de la juste valeur au cours des exercices clos les 31 décembre 2023 et 2022.

8. Actifs et passifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente

Ce qui suit est un résumé des principaux éléments d'actif et de passif des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente au 31 décembre 2023 (en millions) :

ACTIFS¹	Groupe SCI inc.	Innovapost Inc.	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	76	–	76
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	74	–	74
Impôt à recevoir	–	1	1
Immobilisations corporelles (note 9)	27	3	30
Immobilisations incorporelles (note 9)	3	1	4
Actifs au titre de droits d'utilisation (note 9)	196	6	202
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite (note 11)	2	7	9
Actifs d'impôt différé (note 12)	6	–	6
Goodwill (note 13)	9	–	9
Autres actifs	11	2	13
Actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	404	20	424
PASSIFS¹			
Fournisseurs et autres créditeurs	22	20	42
Salaires et avantages à payer	22	–	22
Provisions	1	–	1
Produits différés	1	–	1
Obligations locatives (note 17)	214	8	222
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (note 11)	9	–	9
Passifs d'impôt différé (note 12)	–	2	2
Passifs directement liés aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	269	30	299
Actifs (passifs) nets des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	135	(10)	125

1. Les soldes intragroupe sont éliminés au moment de la consolidation et sont exclus des actifs et des passifs des groupes destinés à être cédés en vue de la vente.

Groupe SCI inc. – Le 9 janvier 2024, à la suite de l'approbation de leurs conseils d'administration, Postes Canada et Purolator ont annoncé leur intention de céder la totalité des actions de SCI, une filiale, à un chef de file canadien en services logistiques en tierce partie. SCI continuera d'offrir des services d'entreposage et d'autres services logistiques à Postes Canada après la date de clôture, mais les transactions seront effectuées dans le cadre d'une relation sans lien de dépendance, car les parties ne seront plus liées. Le contrôle de SCI a été transféré à son acquéreur le 1^{er} mars 2024, lorsque la cession a été finalisée (note 27).

Innovapost Inc. – Le 16 janvier 2024, à la suite de l’approbation de leurs conseils d’administration, Postes Canada et Purolator ont annoncé leur intention de céder la totalité des actions d’Innovaposte, le fournisseur de services partagés en technologie de l’information (TI) du Groupe et une filiale, à un partenaire stratégique de calibre mondial spécialisé en TI. La majorité du personnel d’Innovaposte continuera d’être employé par le partenaire stratégique, qui fournira des services de TI au Groupe, tandis que d’autres membres du personnel seront rapatriés à Postes Canada et à Purolator. La cession éliminera la relation de partie liée (lien de dépendance) entre Innovaposte et le Groupe. Le contrôle d’Innovaposte sera transféré à son partenaire stratégique au deuxième trimestre de 2024.

Groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente – Lors de la signature des ententes de cession d’Innovaposte et de SCI le 29 novembre 2023 et le 22 décembre 2023, respectivement, le Groupe a déterminé qu’il était peu probable que des changements significatifs soient apportés aux plans pour la vente des groupes destinés à être cédés ou que les plans soient abandonnés. Aux dates de signature respectives des ententes, le Groupe a classé Innovaposte et SCI dans les groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente. Les résultats financiers des deux entités pour l’exercice clos le 31 décembre 2023 sont inclus à la note 26.

9. Immobilisations

a) Immobilisations corporelles (en millions)

	Terrains	Bâtiments	Améliorations locatives	Matériel des installations	Véhicules	Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Autre matériel	Actifs en cours de dévelop- pement	Total
Coût									
31 décembre 2021	457	2 339	377	1 215	749	346	1 155	549	7 187
Entrées	25	61	14	64	90	16	141	169	580
Reclassement dans les actifs détenus en vue de la vente	-	(2)	-	-	-	-	-	-	(2)
Mises hors service	-	(6)	(1)	(28)	(19)	(29)	(9)	-	(92)
Transferts	-	128	7	162	-	7	5	(309)	-
31 décembre 2022	482	2 520	397	1 413	820	340	1 292	409	7 673
Entrées	1	87	15	66	210	17	90	13	499
Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises (Note 6)	-	-	-	-	4	-	-	-	4
Reclassement dans les actifs détenus en vue de la vente	-	(1)	-	-	-	-	-	-	(1)
Mises hors service	-	(6)	(18)	(148)	(12)	(99)	(5)	-	(288)
Transferts	-	96	29	135	2	2	-	(264)	-
Reclassement dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8)	-	-	(27)	(24)	(3)	(61)	-	-	(115)
31 décembre 2023	483	2 696	396	1 442	1 021	199	1 377	158	7 772
Cumul des amortissements									
31 décembre 2021	-	1 303	277	854	447	280	553	-	3 714
Amortissement	-	59	16	71	52	18	57	-	273
Reclassement dans les actifs détenus en vue de la vente	-	(2)	-	-	-	-	-	-	(2)
Mises hors service	-	(5)	(1)	(28)	(19)	(29)	(9)	-	(91)
31 décembre 2022	-	1 355	292	897	480	269	601	-	3 894
Amortissement	-	64	18	86	64	19	62	-	313
Reclassement dans les actifs détenus en vue de la vente	-	(1)	-	-	-	-	-	-	(1)
Mises hors service	-	(5)	(18)	(145)	(12)	(99)	(5)	-	(284)
Reclassement dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8)	-	-	(23)	(18)	(2)	(42)	-	-	(85)
31 décembre 2023	-	1 413	269	820	530	147	658	-	3 837
Valeur comptable									
31 décembre 2022	482	1 165	105	516	340	71	691	409	3 779
31 décembre 2023	483	1 283	127	622	491	52	719	158	3 935

b) Immobilisations incorporelles (en millions)

	Logiciels	Logiciels en cours de développement	Contrats de services et marque	Total
Coût				
31 décembre 2021	960	38	22	1 020
Entrées	4	72	–	76
Mises hors service	(3)	–	–	(3)
Transferts	18	(18)	–	–
31 décembre 2022	979	92	22	1 093
Entrées	6	89	–	95
Entrées par voie de regroupements d'entreprises (note 6)	–	–	16	16
Mises hors service	(24)	–	–	(24)
Transferts	50	(50)	–	–
Reclassement dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8)	(37)	–	(22)	(59)
31 décembre 2023	974	131	16	1 121
Cumul des amortissements				
31 décembre 2021	829	–	22	851
Amortissement	47	–	–	47
Mise hors service	(1)	–	–	(1)
31 décembre 2022	875	–	22	897
Amortissement	51	–	–	51
Mise hors service	(24)	–	–	(24)
Reclassement dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8)	(33)	–	(22)	(55)
31 décembre 2023	869	–	–	869
Valeur comptable				
31 décembre 2022	104	92	–	196
31 décembre 2023	105	131	16	252

c) Actifs au titre de droits d'utilisation (en millions)

	Terrains	Immeubles (contrats de location bruts)	Immeubles (contrats de location nets)	Véhicules	Matériel des installations	Total
Valeur comptable						
31 décembre 2021	116	307	888	13	2	1 326
Entrées	–	38	155	–	1	194
Amortissement	(3)	(29)	(97)	(5)	(1)	(135)
Résiliation	–	–	(1)	–	–	(1)
31 décembre 2022	113	316	945	8	2	1 384
Entrées	13	26	214	8	1	262
Amortissement	(3)	(30)	(111)	(5)	(1)	(150)
Résiliation	(5)	(2)	(2)	–	–	(9)
Reclassement dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8)	–	(16)	(185)	(1)	–	(202)
31 décembre 2023	118	294	861	10	2	1 285

10. Avantages du personnel

Les avantages du personnel qui sont comptabilisés en résultat net se composent des éléments suivants (en millions) :

	Exercice clos le 31 décembre 2023	Exercice clos le 31 décembre 2022
Avantages du personnel actif et autres avantages	791	735
Charge au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme [note 11 e)]	391	869
Avantages du personnel	1 182	1 604

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

a) Description des régimes d'avantages

Le Groupe compte divers régimes, capitalisés et non capitalisés, qui procurent à la majorité des membres du personnel 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 membres du personnel admissibles dans le cadre de régimes à cotisations définies. Certaines personnes nouvellement embauchées doivent adhérer aux régimes à cotisations définies et ne sont pas admissibles aux régimes de retraite à prestations définies. Les régimes de retraite sont capitalisés par des cotisations versées à des fiduciaires externes; toutefois, les régimes des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme ne sont pas capitalisés et les prestations sont versées directement par l'employeur.

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, dans certains cas, 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 membres du personnel sont versées aux fiduciaires 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 fiduciaires externes seront suffisants pour que celles-ci puissent verser les prestations de retraite au moment où les membres du personnel prendront leur retraite. Chaque entité du Groupe 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 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 et décès. La partie du coût des prestations prise en charge par l'employeur et celle prise en charge par le personnel retraité, 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 membres du personnel 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 membres du personnel qui bénéficient de prestations d'invalidité de longue durée. Les membres du personnel 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'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 membres du personnel, 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 et des travailleuses. La Société est un employeur autoassuré qui est responsable de l'indemnisation des personnes accidentées 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 répondants 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 règlements de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* exigent que des cotisations spéciales soient versées sur des périodes futures déterminées. Toutefois, le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* accorde un allègement temporaire de ces obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024.

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 et des participantes aux régimes. Des changements démographiques, comme l'accroissement de l'espérance de vie, entraînent également une hausse des obligations en matière de capitalisation, ce qui aggrave le risque de capitalisation auquel sont exposés les répondants des régimes.

Le risque de capitalisation est géré en surveillant et en révisant le ratio de capitalisation de façon continue et en s'assurant que les décisions de placement sont prises conformément aux politiques et procédures de 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 (l'Énoncé), qui décrit le mode de placement des actifs des régimes de retraite, est examiné au moins annuellement pour les régimes d'importance. Pour les régimes les plus importants, des études actif-passif sont réalisées périodiquement afin de garantir que leurs stratégies de placement demeurent appropriées dans des contextes économiques difficiles.

Autres risques

Divers risques financiers pèsent sur les actifs des régimes du fait des activités de placement qui sont menées. Il s'agit entre autres du risque de crédit, du risque de marché (risque de taux d'intérêt, risque de change et risque de prix) 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 11 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 11 h)].

c) (Actif) passif net au titre des prestations définies

Le tableau qui suit présente un rapprochement de (l'actif) 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 (en millions) :

	Au 31 décembre 2023		Au 31 décembre 2022	
	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	26 241	2 900	32 866	4 025
Coût des services rendus au cours de l'exercice	373	79	636	120
Coût financier	1 337	149	912	117
Cotisations des membres du personnel	252	–	297	–
Prestations versées	(1 290)	(168)	(1 247)	(156)
(Gains actuariels) pertes actuarielles [note 11 f)]	2 270	223	(7 234)	(1 200)
Pertes (profits) résultant de modifications de régimes [note 11 e)]	1	–	11	(6)
Reclassement dans les passifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8)	(151)	(9)	–	–
Solde à la clôture de l'exercice	29 033	3 174	26 241	2 900
Juste valeur des actifs des régimes				
Solde à l'ouverture de l'exercice	31 172	–	34 310	–
Produits d'intérêts générés par les actifs des régimes	1 600	–	961	–
Rendement des actifs des régimes à l'exclusion des produits d'intérêts générés par les actifs des régimes [note 11 e)]	846	–	(3 569)	–
Cotisations régulières de l'employeur	99	–	386	–
Cotisations spéciales de l'employeur	1	–	49	–
Cotisations des membres du personnel	252	–	297	–
Autres frais administratifs	(16)	–	(15)	–
Prestations versées	(1 290)	–	(1 247)	–
Reclassement dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8)	(160)	–	–	–
Solde à la clôture de l'exercice	32 504	–	31 172	–
Total net du déficit (de l'excédent)	(3 471)	3 174	(4 931)	2 900
Effet du plafonnement des actifs ¹	–	–	(1)	–
(Actif) passif net au titre des prestations définies	(3 471)	3 174	(4 930)	2 900

1. Des réévaluations afin de tenir compte de l'effet du plafonnement de l'actif ont été faites pour chacun des régimes.

Le tableau qui suit présente un rapprochement de (l'actif) passif net au titre des prestations définies (en millions) :

	Au 31 décembre 2023		Au 31 décembre 2022	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
(Actif) passif net au titre des prestations définies à l'ouverture de l'exercice	(4 930)	2 900	(1 444)	4 025
Réévaluations des régimes à prestations définies [note 11 e)]	1 423	213	(3 664)	(1 205)
Prestations versées directement aux bénéficiaires [note 11 i)]	–	(168)	–	(156)
Cotisations régulières de l'employeur [note 11 i)]	(99)	–	(386)	–
Cotisations spéciales de l'employeur [note 11 i)]	(1)	–	(49)	–
Charge au titre des prestations définies [note 11 e)]	127	238	613	236
Transfert aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8)	9	(9)	–	–
(Actif) passif net au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	(3 471)	3 174	(4 930)	2 900

(L'actif) passif net au titre des prestations définies comptabilisé et présenté à l'état consolidé de la situation financière se présente comme suit (en millions) :

	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	3 471	4 933
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite	–	3
Passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 174	2 900
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	3 174	2 903
Partie courante des passifs au titre des autres avantages à long terme	56	56
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	3 118	2 847

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 de la juste valeur décrite à la note 3 b.4) pour le Groupe se présente comme suit :

Au 31 décembre 2023¹ (en millions)

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Trésorerie et titres à court terme	225	1 %	438	1 %	–	–%	663	2 %
Titres à revenu fixe	–	–%	12 855	40 %	218	–%	13 073	40 %
Titres de capitaux propres	7 344	23 %	492	2 %	2	–%	7 838	25 %
Biens immobiliers	–	–%	–	–%	4 377	13 %	4 377	13 %
Titres d'entités à capital fermé	–	–%	–	–%	2 156	7 %	2 156	7 %
Infrastructures	–	–%	–	–%	2 374	7 %	2 374	7 %
Dérivés	8	–%	1 261	4 %	–	–%	1 269	4 %
Autres	–	–%	–	–%	581	2 %	581	2 %
Total des actifs de placement	7 577	24 %	15 046	47 %	9 708	29 %	32 331	100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							173	
Juste valeur des actifs des régimes							32 504	

1. Exclut les montants reclassés dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8).

Au 31 décembre 2022 (en millions)

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Trésorerie et titres à court terme	306	1 %	356	1 %	–	–%	662	2 %
Titres à revenu fixe	–	–%	12 065	39 %	36	–%	12 101	39 %
Titres de capitaux propres	9 335	30 %	66	–%	2	–%	9 403	30 %
Biens immobiliers	10	–%	–	–%	4 355	14 %	4 365	14 %
Titres d'entités à capital fermé	–	–%	–	–%	2 114	7 %	2 114	7 %
Infrastructures	–	–%	–	–%	2 012	7 %	2 012	7 %
Dérivés	1	–%	(109)	–%	–	–%	(108)	–%
Autres	1	–%	–	–%	448	1 %	449	1 %
Total des actifs de placement	9 653	31 %	12 378	40 %	8 967	29 %	30 998	100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							174	
Juste valeur des actifs des régimes							31 172	

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 4 302 millions de dollars (3 882 millions de dollars en 2022) et des impôts remboursables de 123 millions de dollars (116 millions de dollars en 2022) détenus par l'Agence du revenu du Canada. La juste valeur des impôts remboursables est évaluée au moyen de la méthode des flux de trésorerie actualisés selon le taux sans risque des obligations d'État au 31 décembre 2023, dont la durée correspond approximativement au calendrier de paiement futur des avantages. La juste valeur de la tranche résiduelle des actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs, correspond approximativement à la valeur comptable.

Les régimes de retraite du Groupe ne détiennent aucun instrument financier ni aucun autre actif du Groupe.

e) Coûts 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 (en millions) :

	Exercice clos le 31 décembre 2023			Exercice clos le 31 décembre 2022		
	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	373	79	452	636	120	756
Coût financier	1 337	149	1 486	912	117	1 029
Produits d'intérêts générés par les actifs des régimes	(1 600)	–	(1 600)	(961)	–	(961)
Pertes actuarielles (gains actuariels) [note 11 f)] ¹	–	10	10	–	5	5
Autres frais administratifs	16	–	16	15	–	15
Pertes (gains) résultant de modifications de régimes [note 11 c)]	1	–	1	11	(6)	5
Charge au titre des prestations définies [note 11 c)]	127	238	365	613	236	849
Charge au titre des cotisations définies	41	–	41	35	–	35
Charge totale	168	238	406	648	236	884
Rendement des titres réservés	–	(15)	(15)	–	(15)	(15)
Composante incluse dans la charge au titre des avantages du personnel (note 10)	168	223	391	648	221	869
(Profits) pertes de réévaluation						
Rendement des actifs des régimes à l'exclusion des produits d'intérêts générés par les actifs des régimes [note 11 c)]	(846)	–	(846)	3 569	–	3 569
Pertes actuarielles (gains actuariels) [note 11 f)]	2 270	213	2 483	(7 234)	(1 205)	(8 439)
Variation du plafonnement des actifs [note 11 c)]	(1)	–	(1)	1	–	1
Composante incluse dans les autres éléments du résultat global [note 11 c)]^{2,3}	1 423	213	1 636	(3 664)	(1 205)	(4 869)

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. Le taux d'actualisation utilisé pour évaluer les régimes des autres avantages à long terme du secteur Postes Canada au 31 décembre 2023 se chiffrait à 4,61 % (5,23 % en 2022).
2. Les montants présentés dans ce tableau excluent un recouvrement d'impôt de 409 millions de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (charge d'impôt de 1 218 millions de dollars en 2022).
3. Les taux d'actualisation utilisés pour évaluer les régimes de retraite et les autres régimes d'avantages du secteur Postes Canada au 31 décembre 2023 se chiffraient tous deux à 4,64 % (respectivement 5,27 % et 5,28 % en 2022).

f) (Gains actuariels) pertes actuarielles

Les composantes des (gains actuariels) pertes actuarielles comptabilisées à l'état consolidé du résultat global se présentent comme suit (en millions) :

	Exercice clos le 31 décembre 2023			Exercice clos le 31 décembre 2022		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Pertes actuarielles (gains actuariels) sur les obligations au titre des autres avantages à long terme :						
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses démographiques	-	(7)	(7)	-	14	14
Pertes actuarielles (gains actuariels) découlant de changements dans les hypothèses financières	-	9	9	-	(17)	(17)
Pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	-	8	8	-	8	8
Pertes actuarielles comptabilisées en résultat net [note 11 e)]	-	10	10	-	5	5
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations définies :						
Gains actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	-	(9)	(9)	(710)	(72)	(782)
Pertes actuarielles (gains actuariels) découlant de changements dans les hypothèses financières	2 308	222	2 530	(7 020)	(1 133)	(8 153)
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	(38)	-	(38)	496	-	496
Pertes actuarielles (gains actuariels) comptabilisés dans les autres éléments du résultat global [note 11 e)]	2 270	213	2 483	(7 234)	(1 205)	(8 439)
Total des pertes actuarielles (gains actuariels) [note 11 c)]	2 270	223	2 493	(7 234)	(1 200)	(8 434)

g) Principales hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles moyennes pondérées retenues dans l'évaluation des régimes à prestations définies importants du Groupe sont les suivantes :

	Au 31 décembre 2023		Au 31 décembre 2022	
	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	4,64 %	4,64 %	5,27 %	5,28 %
Indice des prix à la consommation ¹	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Charge au titre des prestations définies :				
Taux d'actualisation – coût des services rendus au cours de la période	5,26 %	5,24 %	3,35 %	3,42 %
Taux d'actualisation – coût financier et produits d'intérêts générés par les actifs des régimes	5,23 %	5,25 %	2,82 %	2,94 %
Indice des prix à la consommation ²	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Taux d'évolution des coûts des soins de santé ³	s. o.	4,92 %	s. o.	4,99 %

1. En 2023; 2,5 % en 2024; 2,1 % en 2025; et 2,0 % par la suite.

2. En 2023; 3,7 % en 2023; 2,2 % en 2024; et 2,0 % par la suite.

3. Les taux d'évolution des coûts des soins de santé en 2023 et 2022 étaient de 4,92 % et 4,99 % respectivement, diminuant progressivement pour atteindre 4,00 % d'ici 2040.

Les espérances de vie moyennes retenues dans l'évaluation des obligations au titre des prestations définies des régimes d'importance sont les suivantes :

	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Espérance de vie ¹ à 60 ans aux 31 décembre 2023 et 2022 (en années) :		
Hommes	26	26
Femmes	29	29
Espérance de vie ¹ à 60 ans aux 31 décembre 2043 et 2042 (en années) :		
Hommes	27	27
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 103 % (hommes) et 102 % (femmes) des taux des tables de mortalité CPM 2014 pour le secteur privé utilisant l'échelle d'amélioration CPM B. L'historique des régimes de retraite de Postes Canada a fait l'objet d'un examen en 2022, et les résultats de ce dernier confirment que ces tables 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 se présente comme suit (en millions) :

	Au 31 décembre 2023			Au 31 décembre 2022		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Sensibilité aux taux d'actualisation :						
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(1 878)	(209)	(2 087)	(1 659)	(182)	(1 841)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	2 058	234	2 292	1 784	203	1 987
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC) :						
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	778	27	805	662	22	684
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(754)	(25)	(779)	(641)	(21)	(662)
Sensibilité aux tables de mortalité :						
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(632)	(52)	(684)	(523)	(40)	(563)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	696	61	757	572	47	619
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.	364	364	s. o.	298	298
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s. o.	(289)	(289)	s. o.	(239)	(239)

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.

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 varie, respectivement, de 14 à 20 années, de 7 à 18 années et de 3 à 7 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 se présente comme suit (en millions) :

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des régimes des autres avantages [note 11 c)]	168	156
Cotisations régulières de l'employeur aux régimes de retraite [note 11 c)]	99	386
Cotisations spéciales de l'employeur aux régimes de retraite [note 11 c)]	1	49
Paiements versés en espèces au titre des régimes à prestations définies	268	591
Cotisations aux régimes à cotisations définies	41	35
Total des paiements versés en espèces	309	626

En vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* et ses règlements connexes, le montant total de l'allègement de solvabilité 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. En vertu de cette *Loi* et de ses règlements, Postes Canada aurait été tenue d'effectuer des paiements spéciaux de solvabilité de 354 millions de dollars pour 2023; toutefois, en vertu du *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*, Postes Canada bénéficie d'un allègement temporaire de ses obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024.

Comme le ratio de capitalisation selon l'approche de continuité et le ratio de solvabilité (en utilisant la valeur du marché des actifs des régimes) au titre du Régime de pension agréé de Postes Canada (le Régime) ont dépassé au 31 décembre 2022 les seuils prévus par la loi, Postes Canada a été tenue d'utiliser l'excédent et n'a pas été autorisée à verser d'autres cotisations au titre des services rendus pour 2023 après que l'évaluation a été déposée.

j) Cotisations futures prévues

En 2024, le montant total estimatif des cotisations du Groupe aux régimes de retraite à prestations définies s'élèvera à 54 millions de dollars.

Le ratio de capitalisation selon l'approche de continuité et le ratio de solvabilité (selon la valeur du marché des actifs des régimes) au titre du Régime de Postes Canada devraient continuer à dépasser les seuils prévus par la loi au 31 décembre 2023. Par conséquent, Postes Canada doit continuer d'utiliser l'excédent et n'est pas autorisée à verser des cotisations au titre des services rendus pour 2024. Les résultats des évaluations actuarielles finales pourraient différer fortement de ces estimations. La situation de capitalisation et les impacts sur les cotisations régulières seront réévalués à la prochaine date d'évaluation.

12. Impôt sur le résultat

La Société est une société d'État désignée aux fins de l'impôt sur le résultat. Elle est donc, de ce fait, assujettie à l'impôt sur le résultat au 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 gouvernements 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 (en millions) :

	31 décembre 2022	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	Autres ¹	31 décembre 2023
Actifs (passifs) d'impôt différé nets					
Immobilisations	(166)	(55)	–	2	(219)
Actifs au titre de droits d'utilisation	(353)	102	–	54	(197)
Salaires et avantages à payer	16	7	–	–	23
Obligations locatives	404	(97)	–	(59)	248
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	(518)	(198)	409	1	(306)
Report des pertes autres qu'en capital	65	204	–	–	269
Autres	19	6	(5)	(7)	13
Actifs (passifs) d'impôt différé nets	(533)	(31)	404	(9)	(169)

1. Comprend les montants reclassés en actif et passif des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8) et les montants comptabilisés dans le goodwill lié à l'acquisition d'une filiale par le secteur Purolator (note 6).

	31 décembre 2021	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 décembre 2022
Actifs (passifs) d'impôt différé nets				
Immobilisations	(131)	(35)	–	(166)
Actifs au titre de droits d'utilisation	(338)	(15)	–	(353)
Salaires et avantages à payer	19	(3)	–	16
Obligations locatives	386	18	–	404
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	633	67	(1 218)	(518)
Report des pertes autres qu'en capital	–	65	–	65
Autres	(9)	5	23	19
Actifs (passifs) d'impôt différé nets	560	102	(1 195)	(533)

Présenté à l'état consolidé de la situation financière (en millions) :

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Actifs d'impôt différé	–	3
Passifs d'impôt différés	169	536
Passifs d'impôt différé nets	(169)	(533)

Bien que la Société soit en position de passifs d'impôt différé nets, la comptabilisation des actifs d'impôt différé est fondée sur l'évaluation, par la direction, de tous les indices disponibles, comme la résorption des différences temporaires imposables existantes, qui suggèrent que la réalisation des actifs d'impôt différé est probable. En 2023, la direction a conclu qu'il n'y avait pas suffisamment d'éléments probants pour étayer la comptabilisation de certains actifs d'impôts différés en raison de différences temporelles imposables insuffisantes qui devraient s'inverser au cours de la même période que l'inversion attendue de la différence temporelle déductible. Des antécédents de pertes financières récurrentes ont également été pris en compte. Cette évaluation a entraîné une réduction de nos actifs d'impôts différés (compensés par les passifs d'impôts différés) de 231 millions de dollars, ce qui représente la meilleure estimation de la direction des résultats futurs et de la probabilité de recouvrabilité future des actifs d'impôts différés. Cela n'entraîne pas de sortie de trésorerie immédiate et n'affecte pas la position de liquidité immédiate du Groupe d'entreprises. La Société n'a pas comptabilisé d'actif d'impôt différé lié aux différences temporaires déductibles de 924 millions de dollars (2022 – néant).

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 2023 se chiffre à 1 072 millions de dollars (985 millions de dollars en 2022).

Les principales composantes de la charge (du recouvrement) d'impôt sur le résultat s'établissent comme suit (en millions) :

	Exercice clos le 31 décembre 2023	Exercice clos le 31 décembre 2022
Charge d'impôt exigible	77	38
Recouvrement d'impôt différé afférent à la naissance et à la résorption des différences temporaires	(200)	(102)
Charge d'impôt différé relative à la dépréciation d'un actif d'impôt différé	231	-
Charge (Recouvrement) d'impôt sur le résultat	108	(64)

La charge (recouvrement) 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 2022) à la perte avant impôt. Les raisons qui expliquent cette différence sont les suivantes (en millions) :

	Exercice clos le 31 décembre 2023	Exercice clos le 31 décembre 2022
Perte avant impôt	(529)	(292)
Impôt fédéral au taux prévu par la loi pour la Société	(132)	(73)
Impôt provincial des filiales moins l'abattement d'impôt fédéral	4	5
Ajustements sur exercices antérieurs	-	-
Charge d'impôt différé relative à la dépréciation d'un actif d'impôt différé	231	-
Autres	5	4
Charge (Recouvrement) d'impôt sur le résultat	108	(64)

13. Goodwill

Le goodwill a été réparti, lors de la comptabilisation initiale, entre deux unités génératrices de trésorerie qui correspondent au secteur Purolator et au secteur SCI.

La valeur comptable du goodwill pour ces secteurs s'établit comme suit (en millions) :

	Au 31 décembre 2023			Au 31 décembre 2022
	Secteur Purolator	Secteur SCI	Total	Total
Solde à l'ouverture de l'exercice	121	9	130	130
Goodwill acquis au cours de l'année (note 6)	40	-	40	-
Goodwill reclassé aux actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8)	-	(9)	(9)	-
Solde à la clôture de l'exercice	161	-	161	130

Test de dépréciation du goodwill

Le goodwill est soumis à un test de dépréciation une fois l'an, à la clôture du troisième trimestre pour le secteur SCI et du quatrième trimestre pour le secteur Purolator. 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 sont 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 2022), 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 16,6 % (16,1 % en 2022) a été appliqué pour calculer la valeur recouvrable de Purolator, qui est fondée sur le coût moyen pondéré du capital de Purolator.

14. Fournisseurs et autres créditeurs

(en millions)

	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Comptes fournisseurs	223	235
Charges à payer et autres créditeurs	478	584
Administrations postales étrangères	95	116
Mandats-poste en circulation	15	16
Impôt à payer	69	64
Total	880	1 015

Des informations sur les risques de marché et de liquidité relatifs aux fournisseurs et autres créditeurs sont présentées à la note 19.

15. Passifs éventuels

- a) Une demande a été déposée à la Cour supérieure du Québec le 6 juillet 2020 afin d'intenter un recours collectif contre Postes Canada, au nom d'un groupe de clientes et clients qui, depuis le 14 mars 2020, ont payé pour le service de livraison accélérée de Postes Canada, dont la garantie de livraison à temps n'a pas été respectée. Postes Canada a suspendu les garanties de livraison à temps le 19 mars 2020, jusqu'à nouvel ordre, en raison de la COVID-19, et a apporté des changements à son mode de fonctionnement afin de protéger la santé et la sécurité de son personnel et de la population canadienne. La poursuite allègue que Postes Canada a néanmoins continué à promouvoir les garanties de livraison de services accélérés tout en refusant de les honorer. Le recours collectif proposé est maintenant composé uniquement de consommateurs (plutôt que de comptes commerciaux) dans la province de Québec seulement et cherche à obtenir des remboursements complets, des dommages-intérêts compensatoires et des dommages-intérêts punitifs. La Cour n'a pas encore autorisé le recours collectif. Il est impossible de prédire l'issue de ce recours collectif.
- b) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe conclut des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, chaque société du Groupe offre des indemnités aux membres de son Conseil d'administration et de sa haute direction, ainsi qu'à des membres du personnel. Ces indemnités sont offertes soit aux termes de règlements administratifs soit aux termes d'ententes, afin de dédommager ces personnes pour les réclamations dont elles pourraient faire l'objet ou les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions au sein du Conseil d'administration ou de la haute direction du Groupe ou encore dans l'exercice de leurs fonctions au sein d'un Conseil d'administration ou de la haute direction ou d'une autre fonction semblable au sein d'une autre entité à la demande du Groupe.

En général, ces ententes ne précisent pas les limites du Groupe 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.

- c) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est partie à différentes questions liées à la main-d'œuvre, réclamations et divers litiges pour lesquels les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations qui en découleraient ne peuvent pas 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. Alors que la Société met en œuvre des décisions sur ces questions de main-d'œuvre, ces provisions pourraient être ajustées dans des périodes ultérieures, car il est impossible de prévoir l'issue. D'autres renseignements détaillés ne seront pas présentés, puisqu'ils pourraient être préjudiciables à la Société.

16. Prêts et emprunts

(en millions)

	Au 31 décembre 2023		Au 31 décembre 2022	
	Juste valeur ³	Valeur comptable	Juste valeur ³	Valeur comptable
Obligations, série 2, échéant en juillet 2025, portant intérêt à 4,08 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet ^{1,2}	499	499	500	499
Obligations, série 1, échéant en juillet 2040, portant intérêt à 4,36 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet ^{1,2}	527	499	510	499
Total des prêts et emprunts (tous non courants)	1 026	998	1 010	998

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. Les justes valeurs estimées présentées pour les prêts et emprunts sont classées au niveau 2 de la hiérarchie de la juste valeur et sont appliquées sur une base récurrente. Il n'y a eu aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie de la juste valeur au cours des exercices clos les 31 décembre 2023 et 2022.

Des informations complémentaires au sujet des exigences concernant le capital et la capacité d'emprunt imposées au Groupe 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 42 millions de dollars (42 millions de dollars en 2022) et le montant impayé est comptabilisé dans les fournisseurs et autres créditeurs. Les intérêts payés sont inclus dans les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation à l'état consolidé des flux de trésorerie.

Les remboursements futurs du capital des prêts et emprunts s'établissent comme suit (en millions) :

	Au 31 décembre 2023 et 2022
Échéances	
2025	500
2040	500
	1 000

17. Obligations locatives

a) Obligations locatives (en millions)

	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Analyse des échéances – flux de trésorerie contractuels non actualisés^{1,2,3}		
Moins d'un an	138	149
De un an à cinq ans	522	632
Plus de cinq ans	1 486	1 320
Total des obligations locatives non actualisées	2 146	2 101
Obligations locatives comptabilisées à l'état consolidé de la situation financière	1 484	1 583
Obligations locatives courantes	94	129
Obligations locatives non courantes	1 390	1 454

1. Les montants présentés dans le tableau qui précède comprennent des paiements au titre de la location (flux de trésorerie non actualisés) totalisant 20 millions de dollars (27 millions de dollars en 2022) qui seront versés, dans le cours normal des activités, à des parties liées pour des locaux destinés aux services postaux.
2. Les contrats de location qui ne sont pas encore en vigueur, mais pour lesquels des engagements avaient été pris au 31 décembre 2023, prévoient des sorties de trésorerie futures de 199 millions de dollars (71 millions de dollars au 31 décembre 2022) qui n'ont pas été prises en compte dans l'évaluation de ces obligations locatives.
3. Les contrats de location qui ont été reclassés aux passifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente sont exclus de l'analyse des échéances.

b) Variations des passifs attribuables aux activités de financement (en millions)

	31 décembre 2022	Paiements	Intérêts	Entrées nettes (contrats de location)	Reclassés aux passifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 8)	31 décembre 2023
Obligations locatives	1 583	(177)	48	252	(222)	1 484

	31 décembre 2021	Paiements	Intérêts	Entrées nettes (contrats de location)	31 décembre 2022
Obligations locatives	1 514	(165)	41	193	1 583

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 instructions 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.

L'encours total des prêts et emprunts s'établit à 998 millions de dollars au 31 décembre 2023 et 2022. Les capitaux propres du Canada étaient en situation de surplus de 4 496 millions de dollars au 31 décembre 2023 (6 359 millions de dollars en 2022). La baisse des capitaux du Canada s'explique par la perte nette de 2023 et les pertes de réévaluation des régimes à prestations définies, qui sont constatées dans les autres éléments du résultat global et immédiatement incluses dans les résultats non distribués de la Société. De plus, en vertu du *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*, Postes Canada bénéficie d'un allègement temporaire de ses obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024. Des précisions à ce sujet et sur les risques associés à l'allègement des cotisations spéciales sont fournies à la note 11 b).

En 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 Conseil du Trésor. Le plan d'entreprise de la Société pour 2024 à 2028 a été soumis au ministre responsable de la Société canadienne des postes le 27 octobre 2023. Le plan d'entreprise a présenté les défis importants auxquels la Société fait face en raison des pertes financières récurrentes qu'elle subit et de la détérioration de sa situation de trésorerie. Des renseignements sur l'évaluation selon le principe de la continuité de l'exploitation sont donnés à la note 4 a.1).

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 Conseil du Trésor. De plus, les conditions détaillées de chaque emprunt doivent être approuvées par la 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 son personnel 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 assujettie à aucune exigence externe 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 des immobilisations corporelles et incorporelles et de couverture des intérêts. Les filiales respectent toutes les clauses restrictives.

19. Instruments financiers et gestion des risques

Facteurs de risques financiers

Les instruments financiers du Groupe 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 possède divers autres instruments financiers, notamment les clients et autres débiteurs, les fournisseurs et autres créditeurs et les salaires à payer, lesquels découlent directement de ses activités. Le Groupe 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 et de l'évolution de la conjoncture économique. Les stratégies futures pourraient ne pas protéger entièrement le Groupe 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 comprennent les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont classés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. 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 2023, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des placements du portefeuille de titres réservés est de 10 ans (10 ans en 2022).

Le Groupe 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 40 millions de dollars au 31 décembre 2023 (37 millions de dollars en 2022). 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 totalité des prêts et emprunts du Groupe présente des taux d'intérêt fixes et des modalités de remboursement anticipé comportant une prime par rapport à la juste valeur.

a.2) 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 (\$ 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. L'ajustement de réévaluation à la valeur de marché au titre des contrats de change à terme en cours au 31 décembre 2023 n'était pas important.

Les profits (pertes) de change et sur dérivés comptabilisés pour les exercices clos les 31 décembre 2023 et 2022 n'étaient pas importants. L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2023 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 16 millions de dollars (21 millions de dollars en 2022).

a.3) Risque marchandises – Le Groupe est, de par sa nature, exposé au risque d'augmentation du prix du carburant. Il atténue ce risque en partie 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.

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 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 au grand public sont réglées au comptant ou au moyen des principales cartes de crédit.

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

b.1) Équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés – Le risque de crédit lié aux placements en 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 être de la catégorie investissement et avoir des cotes minimales de deux agences de notation indépendantes équivalant aux cotes R-1 (moyen) pour les placements à court terme et A pour les placements à long terme du Dominion Bond Rating Service (DBRS). Le Groupe 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.

Postes Canada a revu et augmenté ses estimations des pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir à l'égard de certains titres négociables et de certains placements en titres réservés pour des catégories de placements dont les échéances sont supérieures à 12 mois en 2023. Aucune provision significative ni aucune perte de valeur à l'égard de placements n'ont été comptabilisées au cours ou à la clôture de l'exercice (aucun en 2022).

Le tableau qui suit présente la concentration du risque de crédit en fonction des cotes de crédit des titres de créance détenus à titre d'équivalents de trésorerie, de titres négociables ou de titres réservés (en millions) :

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023			Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022		
	R-1 (élevé) ¹ / AAA ⁴	R-1 (moyen) ² / AA ⁵	R-1 (faible) ³ / A ⁶	R-1 (élevé) / AAA	R-1 (moyen) / AA	R-1 (faible) / A
Équivalents de trésorerie	50	73	–	–	20	–
Titres négociables	258	77	–	578	446	59
Titres réservés	208	96	94	190	93	90
Taux de pertes de crédit attendues sur 12 mois	0 %	0,29 %	0,29 %	0 %	0,29 %	0,29 %

Les cotes de crédit Dominion Bond Rating Service (DBRS) applicables aux équivalents de trésorerie et aux titres négociables sont de la catégorie investissement et sont définies comme suit :

1. R-1 (élevé) : Crédit de la plus haute qualité. La capacité de remboursement (par le débiteur) des obligations financières à court terme à mesure qu'elles deviennent exigibles est exceptionnellement élevée. Il est improbable que cette capacité puisse être altérée par des événements futurs.
2. R-1 (moyen) : Crédit de qualité supérieure. La capacité de remboursement (par le débiteur) des obligations financières à court terme à mesure qu'elles deviennent exigibles est très élevée. Ne diffère que légèrement de celle de la cote R-1 (élevé). Il est improbable que cette capacité soit très vulnérable aux événements futurs.
3. R-1 (faible) : Crédit de bonne qualité. La capacité de remboursement (par le débiteur) des obligations financières à court terme à mesure qu'elles deviennent exigibles est importante. Dans l'ensemble, celle-ci n'est pas aussi bonne que dans le cas des cotes plus élevées. Cette capacité pourrait être vulnérable aux événements futurs, mais les facteurs défavorables pertinents sont jugés gérables.

Les cotes de crédit de DBRS applicables aux titres réservés sont de la catégorie investissement et sont définies comme suit :

4. AAA : Le portefeuille de prêts (titres de créance) est assorti d'un crédit de la plus haute qualité.
5. AA : Le portefeuille de prêts (titres de créance) est assorti d'un crédit de qualité supérieure.
6. A : Le portefeuille de prêts (titres de créance) est assorti d'un crédit de bonne qualité.

La valeur comptable brute des titres de créance avoisine leur valeur comptable nette en raison de la faiblesse du taux de pertes de crédit attendues.

b.2) Clients et autres débiteurs – Le risque de crédit lié aux créances à recevoir de clients grossistes et commerciaux est atténué par l'importance de la clientèle du Groupe, qui regroupe à peu près tous les secteurs d'activité au Canada. Le Groupe 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. Il surveille ses comptes clients en fonction de ces limites de crédit et de l'ancienneté des factures impayées.

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.

L'ancienneté des créances et la provision pour créances douteuses au titre des clients et autres débiteurs se détaillent comme suit (en millions) :

	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Comptes clients :		
En règle	466	562
En souffrance depuis 1 jour à 15 jours	96	104
En souffrance depuis 16 à 30 jours	55	46
En souffrance depuis plus de 30 jours	47	44
Provision pour créances douteuses	(11)	(8)
Comptes clients – nets	653	748
Comptes clients – administrations postales étrangères	197	195
Autres débiteurs	113	110
Clients et autres débiteurs	963	1 053

Un taux moyen pondéré des pertes de crédit attendues se situant entre 0 % et 2,2 % (0 % et 1,1 % en 2022), en fonction de l'historique des radiations, est appliqué aux montants en règle et en souffrance. L'ancienneté des comptes clients fait l'objet d'un suivi afin de déceler toute détérioration possible du crédit.

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 risque de liquidité est géré 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. Les placements sont concentrés dans des titres de qualité de crédit supérieure de gouvernements ou de sociétés, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration. De son avis, la Société détient des liquidités suffisantes et une capacité d'emprunt autorisé nécessaire pour soutenir ses activités pour au moins, sans toutefois s'y limiter, les 12 prochains mois à compter de la date de clôture, ce qui appuie sa capacité à poursuivre son exploitation.

Nos besoins d'emprunt à long terme dépendent en partie du moment et du montant des cotisations à notre régime de retraite. Étant donné que nous cotisons à l'un des plus importants régimes de retraite à prestations définies offerts par un employeur unique au Canada, la plus légère variation du taux d'actualisation peut avoir une incidence majeure sur nos obligations en matière de solvabilité. En vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, la Société a droit à un allègement dont le montant total est plafonné à 15 % du montant des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. En vertu du *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*, Postes Canada bénéficie d'un allègement temporaire de ses obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024. Sans cet allègement, Postes Canada aurait dû effectuer des paiements spéciaux de solvabilité de 354 millions de dollars pour 2023. Si l'allègement de solvabilité n'est pas prolongé au-delà de 2024, les

fluctuations importantes des taux d'actualisation ou le rendement du capital investi pourront nécessiter des emprunts supplémentaires et nous contraindre à augmenter notre limite d'emprunt autorisée actuelle de manière à financer le régime de pension agréé comme l'exige la loi.

Le plan d'emprunt de la Société est examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, puis soumis à l'approbation du Conseil du Trésor sur la recommandation du ministre responsable de Postes Canada et de la 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 se qualifie pour des emprunts d'un montant maximal de 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada, avec l'approbation de la gouverneure en conseil et de la ministre des Finances. 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 la ministre des Finances. Les obligations locatives ne sont pas assujetties à cette limite. Au 31 décembre 2023, le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 100 millions de dollars pouvant être utilisée pour la gestion de la trésorerie sous la forme d'emprunts à court terme.

Des lettres de crédit sont émises pour un montant de 18 millions de dollars (18 millions de dollars en 2022) au 31 décembre 2023. Aucune somme n'est prélevée sur les facilités d'emprunt à court terme au 31 décembre 2023. Le secteur Postes Canada disposait de 1 168 millions de dollars en placements liquides non affectés au 31 décembre 2023, soit une position de liquidité nette de 170 millions de dollars (923 millions de dollars en 2022), une fois soustrait l'encours des prêts et emprunts de 998 millions de dollars (998 millions de dollars en 2022). La position de liquidité nette du secteur a chuté de 753 millions de dollars en raison des pertes d'exploitation continues et de la hausse des coûts pour accroître la capacité et entretenir le réseau.

Au 31 décembre 2023, les filiales de la Société ont accès à des facilités de crédit s'élevant à 155 millions de dollars (170 millions de dollars en 2022), dont aucun montant (aucun montant en 2022) n'est utilisé à la clôture de l'exercice. Les filiales disposent également de lettres de crédit totalisant 9 millions de dollars (9 millions de dollars en 2022). Des informations complémentaires au sujet des prêts et emprunts du Groupe sont présentées à la note 16.

Le tableau suivant contient des précisions sur les échéances contractuelles des passifs financiers. Les montants représentent les flux de trésorerie non actualisés des passifs financiers selon la date de paiement applicable la plus proche. Le tableau comprend les flux de trésorerie du capital et des intérêts :

Au 31 décembre 2023 (en millions)

	Moins d'un an	Plus d'un an, mais pas plus de cinq ans	Plus de cinq ans	Total
Ne portant pas intérêt ¹	1 274	–	–	1 274
Obligations, série 1	21	87	762	870
Obligations, série 2	21	520	–	541
	1 316	607	762	2 685

Au 31 décembre 2022 (en millions)

	Moins d'un an	Plus d'un an, mais pas plus de cinq ans	Plus de cinq ans	Total
Ne portant pas intérêt ¹	1 417	–	–	1 417
Obligations, série 1	21	87	784	892
Obligations, série 2	21	541	–	562
	1 459	628	784	2 871

1. 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.

La gestion de la dette et des capitaux propres du Groupe, qui est résumée à la note 18, influe également sur le risque de liquidité découlant des instruments financiers.

20. Engagements

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe conclut des ententes contractuelles pour acquérir des biens et des services sur des périodes qui quelquefois s'étendent sur plus d'un an. Ces ententes contractuelles comprennent habituellement des droits de résiliation qui permettent au Groupe de résilier des contrats sans pénalité, à sa discrétion. Les décaissements dépendent en grande partie des besoins futurs fondés sur les volumes et la consommation. Les principales ententes concernent les services contractuels de transport et de technologie de l'information, les charges d'exploitation, de gestion des installations et des biens immobiliers ainsi que les contrats liés à l'achat de véhicules et au matériel des installations.

Les ententes contractuelles conclues avec des fournisseurs externes contenant un engagement ou des frais en lien avec la possibilité de résilier pour des raisons de commodité s'élevaient à environ 125 millions de dollars au 31 décembre 2023, pour les contrats en vigueur jusqu'en 2045. Ces engagements excluent les ententes avec les filiales qui deviendront des fournisseurs externes en 2024. Voir la note 27 pour obtenir plus de renseignements.

21. Ventilation des produits

a) 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 n'est situé à l'extérieur du Canada. Tous les produits intersectoriels proviennent du service du régime intérieur; par conséquent, les produits pour les zones géographiques sont présentés nets des produits intersectoriels (en millions) :

	Exercice clos le 31 décembre 2023	Exercice clos le 31 décembre 2022
Canada	9 377	9 728
États-Unis	237	257
Reste du monde	172	157
Total des produits	9 786	10 142

b) Informations sur les produits des articles et des services

Les produits des articles et des 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 (en millions) :

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023			Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022		
	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Produits attribués aux articles et aux services						
Colis	6 471	(161)	6 310	6 692	(199)	6 493
Courrier transactionnel	1 687	(1)	1 686	1 786	(2)	1 784
Marketing direct	951	(1)	950	955	–	955
Autres produits	564	(362)	202	542	(318)	224
	9 673	(525)	9 148	9 975	(519)	9 456
Produits non attribués						
Timbres-poste	281	–	281	309	–	309
Machines à affranchir	357	–	357	377	–	377
	638	–	638	686	–	686
Total	10 311	(525)	9 786	10 661	(519)	10 142

c) Informations sur les produits des canaux de vente

Dans les produits des canaux de vente sont présentés les produits du régime intérieur, qui comprennent les produits générés par le canal commercial et les produits générés par la vente au détail. Les produits du régime international comprennent les produits en provenance des États-Unis et du reste du monde, tels qu'ils sont définis à la note 21 a). Les produits d'Innovaposte, unité fonctionnelle responsable de la technologie de l'information (TI), sont éliminés lors de la consolidation. Les gains (pertes) sur la variation du taux de change sont présentés dans la rubrique « Autres » (en millions) :

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023			Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022		
	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Régime intérieur						
Canal commercial	7 152	(163)	6 989	7 199	(201)	6 998
Vente au détail	2 390	–	2 390	2 720	–	2 720
	9 542	(163)	9 379	9 919	(201)	9 718
Régime international	409	–	409	414	–	414
Autres	360	(362)	(2)	328	(318)	10
Total	10 311	(525)	9 786	10 661	(519)	10 142

22. Autres charges d'exploitation

(en millions)

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	2 132	2 222
Immobilier, installations et entretien	350	341
Frais de vente, frais administratifs et charges liées aux TI	648	620
Charge d'investissement autre qu'en capital	359	269
Autres charges d'exploitation	3 489	3 452

23. Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement

(en millions)

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022
Produits d'intérêts	92	42
Perte sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	–	(1)
Autres produits	3	2
Produits de placement et autres produits	95	43
Charge d'intérêts	(90)	(83)
Autres charges	(3)	(16)
Charges financières et autres charges	(93)	(99)
Charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement	2	(56)

24. Autres éléments du résultat global

(en millions)

	Éléments 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	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 2021	56	3	59		
Profits (pertes) de la période	(93)	1	(92)	4 869	4 777
Impôt sur le résultat	23	–	23	(1 218)	(1 195)
Montant net	(70)	1	(69)	3 651	3 582
Solde cumulé au 31 décembre 2022	(14)	4	(10)		
Profits (pertes) de la période	19	–	19	(1 636)	(1 617)
Impôt sur le résultat	(5)	–	(5)	409	404
Montant net	14	–	14	(1 227)	(1 213)
Solde cumulé au 31 décembre 2023	–	4	4		

25. 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 présentées ailleurs dans les états financiers consolidés :

a) Gouvernement du Canada, ses organismes et les autres sociétés d'État (en millions)

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022
Produits générés par des transactions avec des parties liées	302	264
Paiements reçus à titre de compensation en vertu de programmes		
Envois postaux du gouvernement et envois d'articles destinés aux personnes aveugles	22	22
Loyers versés par les parties liées pour des locaux loués auprès de la Société	6	6
Charges relatives aux transactions avec des parties liées	11	12

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. Les produits comprennent également 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 personnes aveugles (note 2) (en millions) :

	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Montants à recevoir des parties liées ou à payer à celles-ci		
Inclus dans les clients et autres débiteurs	19	20
Inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs	18	14
Produits différés générés par des transactions avec des parties liées	1	1

D'autres renseignements au sujet des contrats de location avec des parties liées sont donnés à la note 17 a).

b) Rémunération des principaux dirigeants et des principales dirigeantes

Les principaux dirigeants et les principales dirigeantes sont les membres des conseils d'administration et de la haute direction responsables de la planification, du contrôle et de la direction des activités du Groupe.

Leur rémunération a été la suivante (en millions) :

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022
Avantages du personnel à court terme	14	14
Avantages postérieurs à l'emploi	1	1
Total de la rémunération	15	15

La rémunération de ces personnes qui a trait aux conseils d'administration présentée dans ce tableau s'élève à 0,8 million de dollars (0,8 million de dollars en 2022).

En 2023, leur rémunération n'a compris aucune indemnité de cessation d'emploi non récurrente supplémentaire (aucune en 2022). Il n'y a eu aucune transaction avec ces personnes outre leur rémunération.

c) Transactions avec des entités pour lesquelles des principaux dirigeants ou principales dirigeantes 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 des principaux dirigeants ou principales dirigeantes du Groupe. Le cas échéant, ces personnes sont tenues 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 2023 ont eu lieu entre Purolator et une société contrôlée par l'un des principaux dirigeants du Groupe, qui est administrateur et actionnaire minoritaire de Purolator. Cette société a fourni à Purolator des services de transport aérien pour un montant de 15 millions de dollars (15 millions de dollars en 2022). Ces transactions ont été effectuées à des prix et à des conditions 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 15 millions de dollars (15 millions de dollars en 2022). Au 31 décembre 2023, une créance de 11 millions de dollars (12 millions de dollars en 2022) liée aux transactions avec le Régime est impayée et a été 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, sont présentés à la note 11 i).

26. Informations sectorielles

Secteurs opérationnels – 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 comparables à celles en vigueur sur les marchés. Sur une base consolidée, le Groupe d'entreprises 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 2023, l'unité fonctionnelle responsable de la technologie de l'information a touché des produits intersectoriels se chiffrant à 362 millions de dollars (318 millions de dollars en 2022), a engagé des charges d'exploitation de 362 millions de dollars (318 millions de dollars en 2022) et a enregistré un résultat net de néant (néant en 2022). Le total des actifs et des passifs au 31 décembre 2023 se chiffre, respectivement, à 150 millions de dollars et à 96 millions de dollars (151 millions de dollars et 98 millions de dollars, respectivement, en 2022).

Au 31 décembre 2023 et pour l'exercice clos à cette date (en millions)

	Postes Canada	Purolator	SCI	Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	Total
Produits provenant des clients externes	6 855	2 611	320	–	9 786
Produits intersectoriels	87	42	34	(163)	–
Produits d'exploitation	6 942	2 653	354	(163)	9 786
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 889	1 153	152	120	6 314
Autres charges d'exploitation	2 545	1 096	135	(287)	3 489
Amortissement	353	108	49	4	514
Charges d'exploitation	7 787	2 357	336	(163)	10 317
Résultat d'exploitation	(845)	296	18	–	(531)
Produits de placement et autres produits	162	17	4	(88)	95
Charges financières et autres charges	(65)	(20)	(8)	–	(93)
Résultat avant impôt	(748)	293	14	(88)	(529)
Charge d'impôt sur le résultat	25	79	4	–	108
Résultat net	(773)	214	10	(88)	(637)
Total des actifs	10 181	2 235	418	(317)	12 517
Paiements versés en espèces au titre d'immobilisations	465	204	13	–	682
Total des passifs	6 747	944	275	(23)	7 943

Au 31 décembre 2022 et pour l'exercice clos à cette date (en millions)

	Postes Canada	Purolator	SCI	Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	Total
Produits provenant des clients externes	7 068	2 799	275	–	10 142
Produits intersectoriels	114	35	52	(201)	–
Produits d'exploitation	7 182	2 834	327	(201)	10 142
Main-d'œuvre et avantages du personnel	5 051	1 173	140	107	6 471
Autres charges d'exploitation	2 402	1 230	132	(312)	3 452
Amortissement	323	93	37	2	455
Charges d'exploitation	7 776	2 496	309	(203)	10 378
Résultat d'exploitation	(594)	338	18	2	(236)
Produits de placement et autres produits	114	7	1	(79)	43
Charges financières et autres charges	(68)	(28)	(3)	–	(99)
Résultat avant impôt	(548)	317	16	(77)	(292)
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(156)	88	4	–	(64)
Résultat net	(392)	229	12	(77)	(228)
Total des actifs	12 235	2 153	325	(326)	14 387
Paiements versés en espèces au titre d'immobilisations	393	183	9	–	585
Total des passifs	6 852	953	185	(35)	7 955

27. Événements après la période de clôture

Groupe SCI inc. – Le 1^{er} mars 2024, la cession de SCI a été finalisée et le contrôle a été transféré à l'acquéreur (note 8). Le produit de la vente et le gain sur la vente estimatifs de 356 millions de dollars et 222 millions de dollars, respectivement, seront présentés dans les états financiers consolidés résumés intermédiaires pour la période de 13 semaines close le 30 mars 2024. Les montants ont été déterminés avant la date de clôture, sur la base des états financiers estimatifs du Groupe SCI inc. La détermination du prix d'achat devrait être finalisée après une période de diligence raisonnable, ce qui pourrait entraîner un ajustement de ces montants.

L'entente stipulant que SCI fournira des services d'entreposage et de logistique à Postes Canada et à Purolator après la cession constitue maintenant une entente contractuelle avec un fournisseur externe qui prévoit des engagements de 41 millions de dollars en cas de résiliation par le Groupe, en vigueur jusqu'en 2028.

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 le **site web**.

^{MC} Marque de commerce de la Société canadienne des postes.

Toutes les marques déposées sont la propriété de leurs propriétaires respectifs.

This report is also available in English.

postescanada.ca

Canada 

