

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2019 À 2023 (PLAN)
BUDGET D'EXPLOITATION POUR 2019
BUDGET D'INVESTISSEMENT POUR 2019

Résultats financiers de 2014, 2015, 2016 et 2017
Budgets d'investissement prévus pour 2016, 2017 et 2018

Les renseignements compris dans ce document sont en vigueur le 19 octobre 2018, soit la date à laquelle le Plan d'entreprise de 2019 à 2023, le budget d'exploitation pour 2019 et le budget d'investissement pour 2019 ont été approuvés par le Conseil d'administration de la Société canadienne des postes.

Postes Canada n'a pas eu à présenter à la ministre responsable de la Société canadienne des postes un plan d'entreprise pour les années pendant lesquelles était mené l'examen de Postes Canada.

TABLE DES MATIÈRES

1. RÉSUMÉ.....	4
2. APERÇU	5
3. CONTEXTE D'EXPLOITATION	6
3.1 Lettre ministérielle du 24 janvier 2018	6
3.2 Nos employés.....	10
3.3 Contexte d'exploitation commerciale	15
3.4 Cadre opérationnel.....	21
4. FILIALES	23
4.1 Les Investissements Purolator Ltée	23
4.2 Groupe SCI inc.	24
4.3 Innovaposte	25
5. APERÇU FINANCIER ET RÉGIME DE RETRAITE.....	25
5.1 Aperçu financier.....	25
5.2 Régime de retraite	27
6. ANNEXES	29
6.1 Lettres ministérielles	29
6.2 Structure de gouvernance de l'entreprise	32
6.3 Engagement de la présidente-directrice générale	35
6.4 Attestation du chef des finances	36
6.5 États financiers.....	37
6.6 Prévisions opérationnelles et budget d'exploitation.....	40
6.7 Dépenses en immobilisations prévues et budget d'investissement.....	43
6.8 Plan d'emprunt	47
6.9 Gestion des risques de l'entreprise.....	48
6.10 Conformité aux exigences prévues par les lois et les politiques	56
6.11 Priorités et orientation du gouvernement	62
6.12 Résultats financiers de 2014, 2015, 2016 et 2017	66
6.13 Sommaires des budgets d'investissement pour 2016, 2017 et 2018	69

1. RÉSUMÉ

Situation globale de Postes Canada¹

Postes Canada a adopté la vision du gouvernement du Canada pour renouveler le service postal, qui met l'accent sur le service aux Canadiens. Nous nous efforçons de mieux collaborer avec nos syndicats, et les autres parties intéressées, pour améliorer l'expérience des employés et renforcer l'engagement du personnel afin de nous positionner pour l'avenir.

Les activités de Postes Canada sont rentables depuis quatre années consécutives (de 2014 à 2017 inclusivement). Cette rentabilité est attribuable à l'incroyable croissance du cybercommerce et à la réalisation de notre objectif de devenir le chef de file de la livraison de colis au Canada, et ce, malgré le contexte d'exploitation difficile. En cette ère numérique, le déclin constant des volumes d'envois Poste-lettres et la prédominance croissante de la publicité numérique, qui pose un défi pour nos activités de publipostage, ont exercé une pression à la baisse sur nos finances. Ces facteurs continuent d'influencer nos prévisions dans le présent plan. En outre, la résolution de la question de l'équité salariale pour les factrices et facteurs ruraux et suburbains respecte le principe fondamental de l'égalité des sexes, principe que nous adoptons. Les coûts qui y sont associés contribueront à un déficit en 2018.

Une forte croissance des volumes de colis continuera d'améliorer nos résultats financiers en comparaison au plan d'entreprise de l'an dernier. En fait, en 2019, nous prévoyons une première historique : les revenus du secteur Colis devraient dépasser ceux du secteur Courrier transactionnel. Cela se produira dans un contexte d'exploitation qui est hautement concurrentiel, dynamique et imprévisible. En outre, pour assurer la croissance prévue des revenus du secteur Colis, nous devons investir considérablement dans la livraison, le tri et l'expérience client. Au bout du compte, bien que Postes Canada est aujourd'hui financièrement viable, la croissance prévue des revenus du secteur Colis ne sera pas suffisante pour assurer la rentabilité du secteur Postes Canada au cours de la période visée par le présent plan, pas plus qu'elle ne sera suffisante pour permettre à l'entreprise de demeurer financièrement autonome à long terme.

Enjeux stratégiques nécessitant une attention du gouvernement

Le principal défi stratégique pour Postes Canada aujourd'hui est de tracer le parcours menant à sa viabilité financière à long terme.

Le présent plan établit le besoin potentiel de contracter des emprunts supplémentaires ou de demander des mesures d'allègement supplémentaires de capitalisation du régime de retraite durant la période visée par le présent plan (voir la section 6.2), si rien ne change. Dans notre plan d'entreprise de 2020, nous chercherons à réduire ces besoins potentiels.

Objectifs, risques et activités clés de Postes Canada

Le présent plan détaille nos principales activités, notamment notre engagement envers les fondements de la nouvelle vision du gouvernement pour Postes Canada et nos investissements à cet égard, comme l'amélioration de l'accessibilité à nos services de livraison.

Nos principaux objectifs comprennent : relever le défi de faire croître notre secteur du cybercommerce et en saisir les occasions au moyen d'investissements dans le réseau et de l'amélioration de l'expérience client; favoriser la résilience de nos activités liées au publipostage dans un marché publicitaire en grande partie numérique; moderniser notre infrastructure de TI; et améliorer les relations de travail et l'expérience des employés, y compris la santé et la sécurité du personnel. Les principaux risques comprennent les pressions concurrentielles, le rythme incertain du déclin du courrier et la volatilité touchant le régime de retraite.

1. « Postes Canada » désigne le secteur Postes Canada et n'inclut pas les filiales (les autres membres du Groupe d'entreprises de Postes Canada).

Stratégies pour atteindre ces objectifs

Nous continuerons de nous efforcer d'être le chef de file de la livraison pour le cybercommerce, et ce, tout en élaborant un nouveau plan stratégique cadrant avec la vision du gouvernement.

Décisions importantes pour la période du plan (projets d'investissement clés, nouvelles activités, financement et emprunt)

Les projets d'investissement, qui s'élèveront à plus de 3,6 milliards de dollars au cours des cinq années du présent plan, permettront de transformer et de développer notre réseau, d'améliorer l'expérience client et de moderniser notre infrastructure de TI. Ceux-ci constituent la base des principales initiatives de la période visée par le présent plan, et nous permettront de suivre le rythme de la croissance du cybercommerce et les attentes des Canadiens et des entreprises canadiennes.

En conclusion

Le présent plan ne prévoit pas de profits annuels continus pour le secteur Postes Canada ni ne résout le défi de l'atteinte d'une autonomie financière à long terme. L'élément clé permettant d'envisager une perspective commerciale plus favorable est de loin la croissance accrue du secteur Colis. Ce facteur est partiellement compensé par l'incidence de la résolution de la question de l'équité salariale pour les factrices et facteurs ruraux et suburbains, les coûts plus élevés des avantages postérieurs à l'emploi et les investissements considérables, mais nécessaires qui sont prévus.

Le présent plan indique les premières étapes importantes que nous avons franchies pour nous conformer à la nouvelle orientation du gouvernement, en nous appuyant sur notre succès en tant que chef de file dans le domaine du cybercommerce.

2. APERÇU

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada (le Groupe), qui emploie près de 64 000 personnes, compte l'un des plus importants effectifs au pays.

En 2017, ses employés ont livré près de 8,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 16,2 millions d'adresses à l'échelle du pays. Le secteur Postes Canada exploite le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, lequel compte près de 6 200 bureaux de poste au pays. Postes Canada, qui est devenue société d'État en 1981, rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement. Son seul actionnaire est le gouvernement du Canada.

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

Notre obligation d'assurer un service universel est énoncée dans le *Protocole du service postal canadien* (Protocole du service). Ce dernier a été établi par le gouvernement du Canada en 2009 et stipule ce qui suit :

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

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Outre son obligation d'assurer un service universel et des services postaux de base, Postes Canada apporte sa participation à certains programmes de politique publique au nom du gouvernement du Canada. En vertu de la *Loi*, les députés à la Chambre des communes et certains hauts fonctionnaires peuvent transmettre des envois en franchise postale. La *Loi* prévoit aussi un droit à la franchise postale accordé aux personnes aveugles. Les bibliothèques publiques et académiques peuvent se transmettre des livres et autres documents entre elles ou en transmettre entre elles et leurs abonnés, et ce, à des tarifs d'affranchissement plus bas.

Un aperçu plus détaillé de la Société canadienne des postes (la Société) se trouve dans le Rapport annuel 2017 de la Société, que l'on peut consulter à postescanada.ca.

3. CONTEXTE D'EXPLOITATION

3.1 Lettre ministérielle du 24 janvier 2018

En 2016, le gouvernement du Canada a annoncé un examen de Postes Canada. Cet examen visait à « rétablir l'autosuffisance de Postes Canada, tout en lui permettant d'offrir des services de qualité à la population canadienne pour de nombreuses années ». À la fin de l'examen, la ministre responsable de Postes Canada, l'honorable Carla Qualtrough, a écrit la lettre susmentionnée à la présidente du Conseil d'administration de Postes Canada, M^{me} Jessica L. McDonald, afin de lui donner des directives pour son mandat.

Cette lettre présentait la nouvelle vision que se faisait l'actionnaire de Postes Canada, qui consistait à offrir « un service de grande qualité à prix raisonnable aux Canadiens, peu importe leur lieu de résidence. [...] Postes Canada doit être efficiente et viable financièrement à long terme, produire des revenus qui soutiennent les services actuels et futurs, et permettre des innovations permanentes ».

Le gouvernement a choisi cinq domaines d'action pour établir les assises du renouvellement de Postes Canada. Nous avons intégré ces cinq domaines à nos principaux objectifs et nous avons commencé à travailler en ce sens au premier trimestre de 2018. L'accessibilité du programme de livraison, une nouvelle culture de collaboration et la promotion des services de remises sont les domaines que nous avons rapidement abordés.

Les cinq domaines d'action sont les suivants :

1) Élimination du programme de conversion du service de livraison à domicile aux boîtes postales communautaires

Le programme de la Société visant à convertir la livraison à domicile aux boîtes postales communautaires (BPCOM) est aboli. Avant cette décision, nous avons temporairement interrompu la conversion en attendant la conclusion de l'examen.

Au moment d'interrompre la conversion, on comptait 2 280 emplacements dans 12 municipalités où l'installation de nouvelles BPCOM était amorcée, mais n'a pas été achevée. À la suite de la décision du gouvernement de mettre fin au programme de conversion, ces emplacements inutilisés devaient retrouver leur état d'origine. Cela signifiait retirer tous les modules, remblais, murs de soutènement, dispositifs d'interdiction et remplacer les bordures de trottoir qui avaient été taillées pour permettre l'accès aux BPCOM. Le coût du projet de conversion était estimé à 4,7 millions de dollars.

Les travaux de réparation ont commencé en juillet et sont terminés à 95 %. Très peu de Canadiens nous ont fait part de leurs questions ou préoccupations à ce sujet. Nous tenons les municipalités informées de l'avancement des travaux.

2) Comité consultatif sur l'accessibilité de Postes Canada

Selon la nouvelle vision, nous sommes tenus de « [...] mettre sur pied un panel national formé d'experts et d'organisations clés chargé d'examiner les problèmes propres aux personnes handicapées et aux personnes âgées et d'entendre les expériences vécues par certaines personnes à ce chapitre ». Ce comité doit nous conseiller sur l'élaboration, la mise en œuvre et la promotion d'un programme de livraison accessible

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

amélioré. Après la mise en œuvre du programme, le comité pourrait fournir des commentaires annuels sur l'efficacité du programme.

Postes Canada s'engage à ce que l'ensemble des Canadiens, y compris les personnes âgées et les personnes handicapées, aient accès à leur courrier et à leurs colis. Nous avons mis sur pied une équipe spécialisée pour répondre aux besoins de chaque client au cas par cas et pour trouver des mesures d'adaptation appropriées. Nous reconnaissons la nécessité de veiller à ce que notre programme de mesures d'adaptation pour la livraison réponde aux besoins changeants des Canadiens. Nous reconnaissons également les avantages de l'amélioration et de la promotion de notre programme.

Nous avons travaillé avec diligence pour mettre sur pied ce comité. Nous avons mobilisé une variété de parties intéressées qui représentent les personnes âgées et les personnes handicapées. Nous leur avons demandé de proposer les noms de personnes qui pourraient siéger au nouveau comité consultatif. En outre, nous avons cherché conseil auprès d'organismes fédéraux et de municipalités qui ont des comités consultatifs sur l'accessibilité des services. Nous avons consulté le secrétariat à l'accessibilité du gouvernement au sujet des principales caractéristiques de ce comité consultatif ainsi que sur le projet de loi C-81, *Loi visant à faire du Canada un pays exempt d'obstacles*. Nous avons soigneusement sélectionné les membres du comité en veillant à ce que plusieurs groupes de personnes handicapées soient représentés, en plus d'assurer la diversité géographique, linguistique et de genre.

Notre vaste recherche nous a permis d'établir un cadre de référence pour le nouveau Comité consultatif sur l'accessibilité. Voici les principaux éléments du cadre de référence :

- 1) Les membres sont sélectionnés en fonction de leur capacité à fournir à Postes Canada des conseils de qualité optimale sur les questions à l'étude. Leurs expériences vécues ainsi que leur expertise et leur expérience en matière d'élaboration de politiques et d'engagement communautaire sont prises en compte.
- 2) Le Comité consultatif sur l'accessibilité de Postes Canada est composé d'un maximum de 15 membres, plus un président. Une cadre supérieure de Postes Canada fait office de présidente.
- 3) Les membres sont nommés au Comité consultatif pour un mandat de trois ans, avec possibilité de renouvellement.
- 4) Les membres du Comité consultatif reçoivent une rétribution pour leur participation aux réunions du Comité. Ils sont également remboursés pour les frais de déplacement et frais connexes raisonnables engagés en lien avec leur participation à ces réunions.
- 5) Le Comité consultatif sur l'accessibilité se réunit deux fois par année ou lorsque les circonstances l'exigent.

Les 12 personnes suivantes ont été invitées à siéger au Comité :

- Neil Belanger, directeur général, BC Aboriginal Network on Disability Society (BCANDS)
- Diane Bergeron, vice-présidente, Mobilisation et Affaires internationales, Institut national canadien pour les aveugles (INCA)
- Gary Birch, directeur général, Neil Squire Society
- Kory Earle, président du comité exécutif, Personnes d'abord du Canada
- Shelley Fletcher, directrice générale, Personnes d'abord du Canada
- Steven Estey, coordonnateur national par intérim, Conseil des Canadiens avec déficiences
- Dean Mellway, conseiller spécial, READ Initiative (Université Carleton)
- Danis Prud'homme, directeur général, Fédération de l'Âge d'Or du Québec (Réseau FADOQ)
- Andria Spindel, présidente-directrice générale, La Marche des dix sous du Canada
- Laura Tamblyn Watts, première responsable de la politique publique, Canadian Association of Retired Persons (CARP)
- Pamela Valentine, présidente-directrice générale, Société canadienne de la sclérose en plaques

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

- Claude Guimond, directeur général, Confédération des organismes de personnes handicapées du Québec (COPHAN)

Nous prenons très au sérieux les enjeux entourant la mobilité et notre obligation d'éliminer les obstacles et de trouver des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées. Nous travaillons de façon diligente pour veiller à ce que nos activités et nos services respectent les droits des Canadiens à la dignité, à l'autonomie et au respect de leur vie privée, et pour que chaque personne ait des chances égales de se prévaloir de nos services et de solliciter un emploi. Dans toutes nos sphères d'activité, lorsqu'on porte à notre attention une question liée à l'inaccessibilité, nous prenons des mesures pour y remédier rapidement.

Le projet de loi C-81, *Loi visant à faire du Canada un pays exempt d'obstacles*, présente une occasion d'améliorer l'accessibilité à nos services et à nos installations pour répondre aux besoins et aux attentes d'une population vieillissante. Postes Canada reconnaît l'importance de ce projet de loi pour les Canadiens, le gouvernement du Canada et les parlementaires, dont notre ministre, qui défend vigoureusement l'accessibilité et l'élimination des obstacles. À titre de société d'État, nous savons que nous pouvons et devons toujours faire davantage dans ce domaine. La reconnaissance, l'élimination et la prévention des obstacles sont en constante évolution. Nous prenons très au sérieux nos obligations en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Nous ambitionnons de veiller à ce que nos services et nos installations soient accessibles à tous les Canadiens.

3) Favoriser une culture axée sur la collaboration

À la rubrique « Nouveau leadership et culture de collaboration », la lettre ministérielle susmentionnée souligne le besoin d'entretenir de « meilleures relations entre la direction et les syndicats ».

Nous reconnaissons l'importance de forger de solides relations avec nos employés et les syndicats. L'amélioration de ces rapports est notre priorité. Nous avons pris plusieurs mesures significatives en faveur de l'intégration des points de vue et des idées des employés et de leurs représentants à notre réflexion.

Tablant sur l'expérience que nous avons tirée du comité des relations mis sur pied avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) en 2016, nous avons instauré plusieurs autres mesures afin de soutenir une démarche fondée sur la collaboration pour traiter les enjeux soulevés dans l'entreprise. Nous avons invité les présidents des quatre unités de négociation à former, avec la présidente du Conseil et le chef des ressources humaines, un comité sur le respect en milieu de travail pour aborder les questions de l'intimidation et du harcèlement. Les cadres supérieurs de l'équipe des Ressources humaines ont invité les représentants syndicaux à former un comité sur la santé mentale au travail. Nous souhaitons résoudre les problèmes en milieu de travail qui importent aux employés, en adoptant de nouvelles façons de faire qui leur montrent d'emblée que nous les écoutons et que nous agissons en conséquence dans la mesure du possible.

À Postes Canada, nous croyons en un milieu de travail ouvert où le personnel a la possibilité de soulever des enjeux et de prendre part au dialogue quant aux façons d'améliorer, dans certains cas, le milieu de travail, mais aussi de le faire évoluer et de l'adapter pour qu'il soit productif et respectueux. Nous devons ouvrir le dialogue et être prêts à avoir des conversations franches pour bien prendre en compte les éventuelles préoccupations. Nous devons consentir à adapter continuellement nos procédés et nos systèmes, de sorte que les employés puissent se faire entendre sur l'atmosphère de leur lieu de travail et l'évolution de leur parcours professionnel. Ces gestes ainsi qu'une nouvelle approche en matière de négociations collectives (section 3.3) traduisent une nouvelle démarche axée sur la collaboration avec l'ensemble des effectifs et des syndicats pour bâtir notre avenir.

4) Bénéfices réinvestis dans la Société

Alors que nous étions assujettis à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous étions dans l'obligation de proposer une politique annuelle de dividende dans le cadre de notre

Société canadienne des postes

Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

plan d'entreprise. Depuis 2009, étant donné nos résultats financiers, nos prévisions et nos importants investissements en immobilisations, le gouvernement nous a permis de ne pas verser de dividendes.

Selon la nouvelle vision du gouvernement, nous devons désormais réinvestir les profits dans des initiatives de service et des innovations. Le 24 septembre 2018, le gouverneur en conseil a fait en sorte que Postes Canada soit régie par la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* plutôt que par la partie II de l'annexe III. À ce titre, nous ne sommes plus dans l'obligation de proposer la remise de dividendes annuels dans le cadre de notre plan d'entreprise.

Les investissements dans des initiatives au chapitre des services constituent un élément prépondérant de ce plan d'entreprise. En effet, ce plan propose un investissement en immobilisations de 3,6 milliards de dollars, dont 1,5 milliard consacré à des initiatives stratégiques relatives à une hausse du traitement des colis et à notre capacité de livraison partout au pays.

5) Promotion des services de remises

La nouvelle vision du gouvernement réitère son engagement à « offrir des services de remises plus abordables pour les travailleurs canadiens qui souhaitent envoyer de l'argent à l'étranger ». Nous travaillons à l'amélioration de nos services de remises.

Les services de remises sont aujourd'hui plus faciles que jamais grâce à notre association avec le service MoneyGram qui permet aux Canadiens d'effectuer des virements électroniques pour aider leur famille vivant à l'étranger. Les trois principales destinations des transactions de MoneyGram et de Postes Canada sont l'Inde, l'Afrique et les Philippines.

À court terme, nous cherchons à mieux faire connaître le service auprès des consommateurs grâce aux publicités menées par MoneyGram et à nos propres initiatives. MoneyGram et Postes Canada travaillent à l'amélioration de l'offre de produits.

Directive à l'intention des sociétés d'État sur les frais de déplacement, d'accueil et de conférences

Le 16 juillet 2015, le gouverneur en conseil a donné comme directive (décret PC 2015-1114) aux sociétés d'État d'harmoniser leurs politiques en matière de frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor. Nous avons mis en place ces nouvelles politiques et procédures quelque peu remaniées afin de tenir compte de la taille, de la portée et des activités de notre entreprise. Plus tôt cette année, nous avons fait part de ces modifications à la ministre responsable de Postes Canada, l'honorable Carla Qualtrough.

Les procédés administratifs adoptés et les nouveaux logiciels des systèmes nous aident à nous conformer à la directive en matière de déplacements ainsi qu'à assurer la bonne gouvernance et à réaliser les gains d'efficacité nécessaires pour remplir notre mandat commercial et notre mandat de base.

Nous avons publié notre premier rapport trimestriel de divulgation proactive sur notre site Web le 31 juillet 2018. Le rapport de divulgation de fin d'année y sera affiché au début de 2019.

Conformité au décret PC 2013-1354

Les employés-cadres et les employés exempts comptent pour 4 % de notre effectif. Nous devons recruter et maintenir en poste des employés qualifiés afin de gérer les opérations complexes d'une entité se chiffrant à 6 milliards de dollars. Nous veillons toujours à ce que notre cadre de rémunération permette la réalisation de nos objectifs d'entreprise ainsi qu'en matière de gestion des talents de façon économique. Le Comité des ressources humaines et de la rémunération du Conseil d'administration joue un rôle de surveillance pour que la rémunération soit déterminée en fonction du rendement, tout en étant abordable et appropriée pour la Société, et qu'elle se fonde sur les principes de la compétitivité, de l'impartialité, de la rémunération au rendement et de l'équité.

Conformément au décret PC 2013-1354 de décembre 2013, nous devons obtenir l'approbation du Conseil du Trésor avant de pouvoir déterminer les conditions d'emploi de nos employés non syndiqués qui ne sont pas nommés par le gouverneur en conseil. Au besoin, les autorisations requises ont été reçues du Conseil du Trésor.

3.2 Nos employés

Notre personnel fier, dévoué et travaillant est notre plus grande force. Ces individus sont notre ressource la plus précieuse et savent que des millions de Canadiens comptent sur eux tout au long de l'année. Ils comprennent que les colis et le courrier qu'ils traitent et livrent, et les services qu'ils offrent, contribuent au succès des entreprises canadiennes. Chaque jour, nous bénéficions de la fierté qu'affichent des dizaines de milliers d'employés. Nous sommes l'un des plus importants employeurs au Canada, avec près de 44 000 employés à temps plein, 7 100 employés à temps partiel et 10 000 employés temporaires ou nommés pour une période déterminée. De ce nombre, environ 2 300 ne sont pas syndiqués ou sont des employés-cadres. Les membres de notre personnel vivent ou travaillent dans chacune des collectivités urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

Une culture axée sur la collaboration

Nous avons fait nôtre la priorité du gouvernement d'améliorer les relations entre la direction et les syndicats. Nous travaillons fort à maints égards pour instaurer une culture axée sur la collaboration. Nous croyons qu'une réelle mobilisation, loin de la table de négociation, aux échelons supérieurs et axée sur des préoccupations et des occasions communes, pourrait peu à peu contribuer à l'harmonisation de ces relations. Ce type de mobilisation présente une occasion d'engager un dialogue, d'établir la confiance et de renforcer la collaboration à l'avantage de toutes les parties.

Puisque le Conseil d'administration a comme rôle de guider les choix stratégiques de la Société et que la ministre, dans sa lettre à la présidente du Conseil, a demandé au nouveau Conseil d'administration de contribuer à l'amélioration des relations entre la direction et les syndicats, le Conseil a constitué le nouveau Comité des relations du travail. Sa raison d'être est d'assurer une supervision et une orientation des enjeux relatifs à l'amélioration des relations avec les syndicats et des principales initiatives telles que les négociations collectives et, en 2018, l'équité salariale pour les factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS).

La direction s'est efforcée d'écouter de façon plus attentive les préoccupations des syndicats, d'en tenir dûment compte et de faire preuve d'ouverture autant que possible sur les questions d'importance pour les syndicats et les employés.

Nous continuerons à chercher des moyens de discuter des possibilités pour l'entreprise et de solliciter régulièrement et en temps opportun les commentaires des syndicats et des principales parties intéressées, notamment les municipalités et les représentants élus. Nous espérons qu'un dialogue ouvert, constructif et respectueux donnera lieu à davantage de pratiques et de solutions commerciales novatrices, réalistes et durables afin de nous placer en bonne position face à la concurrence et assurer notre avenir.

L'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) représente les employés qui sont avant tout chargés de superviser le traitement, le transport et la livraison du courrier ainsi que les activités entourant la vente. Nous avons établi un partenariat professionnel avec l'AOPC, une relation essentielle pour les deux parties, car l'Association représente un groupe important de chefs d'équipe qui sont souvent perçus par les employés de première ligne comme des représentants de la direction. Dans le cadre de ce partenariat, les parties ont formé quelques comités mixtes au sein desquels on échange des renseignements et on résout les problèmes en temps utile.

Le plus récent indice de nos rapports solides et positifs avec l'AOPC reste la signature de la dernière convention collective quatre mois avant l'expiration de la convention précédente. La convention a été conclue en septembre 2017 et ratifiée en novembre 2017. Il s'agit d'un fait marquant, puisque la Société n'a jamais conclu et signé une nouvelle convention collective avec un agent négociateur quatre mois avant l'échéance d'une convention en vigueur. Cette nouvelle convention présente des hausses salariales ainsi que la bonification des avantages sociaux et d'autres améliorations. Elle interdit toute grève ou tout lock-out. Les points litigieux sont plutôt assujettis à un processus d'arbitrage des propositions finales.

L'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) représente les employés qui assurent le service postal dans les bureaux de poste des régions rurales du Canada, ce qui va des petites collectivités comptant de 15 à 20 Canadiens aux villages et petites villes qui ont une clientèle plus importante. Nous entretenons une bonne relation de travail avec l'ACMPA. La convention collective actuelle prendra fin le 31 décembre 2018. Les parties se préparent aux négociations qui s'amorceront cet automne.

Le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine (STTP-EPU) représente les employés chargés du traitement, de la levée et de la livraison du courrier, et de certains comptoirs postaux de vente au détail en milieu urbain. Le STTP-EPU représente également les employés responsables de l'entretien du matériel de traitement du courrier ainsi que l'entretien de notre parc de véhicules.

Le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS) représente les employés qui transportent et livrent le courrier dans les régions rurales et dans certaines zones suburbaines du Canada.

En 2018, plusieurs démarches ont été entreprises afin d'engager un dialogue plus régulier et de cerner de nouvelles façons de collaborer afin de relever les défis auxquels fait face Postes Canada. Ainsi, nous avons traité des questions entourant la gestion des heures supplémentaires, l'échange de renseignements et un point en litige remontant à 2012, toutes jugées importantes par le STTP. De par sa nature même, la négociation d'une convention collective met en présence deux parties qui s'affrontent. Néanmoins, pour la ronde de négociations en cours, nous avons déjà adopté une nouvelle démarche reposant sur la concertation afin de résoudre les problèmes qui traînent depuis longtemps. Nous perfectionnerons cette démarche pour l'avenir.

L'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) représente les employés des services administratifs, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, au contrôle de la production et des rapports, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

Nous avons travaillé fort pour améliorer notre relation avec les membres de l'AFPC. Au cours de la dernière ronde de négociations, nous avons conclu une entente en novembre 2017 après 13 mois de négociations sans menace de grève ni intervention d'une tierce partie. La convention prévoit davantage de latitude quant aux dispositions sur la sécurité d'emploi et aux avantages complémentaires de retraite, parmi d'autres changements.

Les employés-cadres et les employés exempts comptent pour 4 % de notre effectif. Nous devons recruter et maintenir en poste des employés qualifiés afin de gérer les opérations complexes d'une entité se chiffrant à 6 milliards de dollars. Nous veillons toujours à ce que notre cadre de rémunération permette la réalisation de nos objectifs d'entreprise ainsi qu'en matière de gestion des talents de façon économique. Le Comité des ressources humaines et de la rémunération du Conseil d'administration joue un rôle de surveillance pour que la rémunération soit déterminée en fonction du rendement, tout en étant abordable et appropriée pour la Société, et qu'elle se fonde sur les principes de la compétitivité, de l'impartialité, de la rémunération au rendement et de l'équité.

Employés et unités de négociation à Postes Canada¹

Agent négociateur	Expiration de la convention collective	Nombre d'employés			
		Temps plein	Temps partiel	Temporaires, occasionnels ou à terme	Total
AOPC	31 mars 2021	3 352	35	114	3 501
ACMPA	31 décembre 2018	3 377	1 713	2 699	7 789
STTP – Exploitation postale urbaine (EPU)	31 janvier 2018	26 564	5 353	5 597	37 514
STTP – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS)	31 décembre 2017	7 639	0	1 012	8 651
AFPC	31 août 2020	1 132	33	155	1 320
Employés exempts et employés-cadres	Sans objet	1 966	2	94	2 062
Cadres supérieurs	Sans objet	323			323
Total		44 353	7 136	9 671	61 160

¹ Données en date de la période 6 de 2018 (au 30 juin) qui comptent tous les employés actifs et inactifs.

Équité salariale

L'égalité entre les sexes est un droit humain fondamental qui correspond à nos valeurs et à celles des Canadiens, et toute disparité salariale fondée sur le sexe est totalement inacceptable pour Postes Canada.

Le 1^{er} septembre 2016, Postes Canada et le STTP-FFRS ont signé un protocole d'entente en vertu duquel ils ont convenu de mener une étude conjointe sur l'équité salariale afin de déterminer s'il existait un écart salarial fondé sur le sexe au sein des groupes professionnels des FFRS, en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Les parties ont également convenu que, si elles ne pouvaient pas s'entendre sur les questions abordées, elles s'en remettraient à une décision arbitrée. Le 20 septembre 2018, après plusieurs mois d'audiences, de médiation et d'arbitrage, l'arbitre Flynn a rendu sa décision.

La décision définit l'écart salarial et énumère les éléments associés à l'équité salariale. Nous nous engageons à agir dans le sens de cette décision et nous mettrons en œuvre le plus rapidement possible toutes les améliorations proposées pour les employés. Pour y arriver, nous avons déjà accepté un processus conjoint avec le STTP en vue de gérer la mise en œuvre.

Nous prévoyons que la provision à comptabiliser pour l'équité salariale du STTP-FFRS dépassera les 540 millions de dollars à la fin de 2018. La provision tient compte du calcul du salaire rétroactif entre 2016 et 2018 ainsi que d'une hausse des coûts afférents aux retraites et aux avantages complémentaires de retraite. Nous prévoyons que la décision de l'arbitre Flynn se soldera par un coût annuel qui se stabilisera à environ 140 millions de dollars à compter de 2019. Les versements réels varieront et seront soumis aux fluctuations des taux d'actualisation.

Acquisition des talents et diversité

Nous entendons gérer la taille de notre effectif pour qu'elle soit en adéquation avec nos exigences opérationnelles. Le volume d'attrition constitue à la fois un risque et une occasion. Le fort taux de roulement exercera des pressions d'ordre opérationnel et financier, mais présentera la possibilité de recruter des employés dotés des compétences nécessaires pour répondre aux nouvelles demandes des clients et des

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

entreprises. Nos stratégies, nos initiatives et nos programmes de ressources humaines sont conçus pour que nous puissions réagir efficacement aux prévisions d'attrition et répondre aux demandes citées plus haut.

Au cours des cinq prochaines années, nous prévoyons qu'environ 11 000 employés quitteront l'entreprise, la plupart pour prendre leur retraite. En 2017, nous avons embauché 532 employés réguliers, 7 188 employés temporaires et 3 707 employés nommés pour une période déterminée. En outre, chaque automne, nous embauchons des employés temporaires en prévision de la période des Fêtes, qui est notre saison de pointe.

Avec une clientèle aussi diversifiée que l'est le pays, nous reconnaissons que la diversité de la main-d'œuvre et l'inclusion en milieu de travail sont des impératifs commerciaux. Un effectif équitable et équilibré, représentatif du marché du travail canadien, offre d'intéressantes possibilités en matière d'innovation, de productivité et de service. Nous nous efforçons de faire en sorte que les personnes traditionnellement sous-représentées en milieu de travail au Canada, à savoir les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles, ont un accès équitable aux possibilités d'emploi à Postes Canada. À cette fin, nous faisons en sorte que nos procédés de recrutement et d'embauche (de même que les possibilités de promotion) soient équitables et ouverts à tous durant le processus de sélection et que des mesures d'adaptation soient en place pour assurer l'égalité des chances. Nous tablons également sur des stratégies de marketing améliorées et sur notre image de marque d'employeur, ainsi que sur des interventions directes auprès des quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Cette approche nous permet de faire en sorte que nos contextes d'exploitation et commercial seront bien soutenus à l'avenir et de refléter la diversité des collectivités que nous servons.

Nos efforts et nos initiatives en vue d'améliorer l'inclusion en milieu de travail sont résumés dans notre rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi, que nous remettons chaque année à Emploi et Développement social Canada (EDSC), ainsi que dans notre rapport annuel sur le multiculturalisme destiné à Patrimoine canadien.

Nous avons présenté notre rapport annuel sur le multiculturalisme à Patrimoine canadien pour lui faire part du travail que nous avons accompli au chapitre de l'accroissement de la diversité culturelle, et ce, à l'intérieur comme à l'extérieur du milieu de travail. Par exemple, nous avons mené des activités pour attirer des candidats diversifiés. Nous avons mis en place des programmes de soutien communautaire qui ont profité, entre autres, à divers organismes et collectivités (la Fondation communautaire de Postes Canada pour les enfants). Nous avons participé à des programmes de timbres-poste et de marketing qui font la promotion de la diversité culturelle à l'échelle du Canada.

Au cours des cinq prochaines années, nous allons mettre à profit la force et la diversité de nos ressources humaines en vue de réaliser nos objectifs en matière de croissance. Nous allons élaborer des stratégies pragmatiques pour attirer et fidéliser les talents en tenant compte des réalités du marché, des conditions économiques et des pressions de la concurrence. Ainsi, nous chercherons des façons de mieux prévoir les exigences en main-d'œuvre et nous présenterons un argument de valeur plus convaincant aux employés temporaires de première ligne, qui sera clair et flexible et qui attirera un large éventail de citoyens. Nous continuerons d'offrir de bonnes possibilités d'emploi dans nos collectivités. De plus, nous élaborerons et mettrons en œuvre des plans de relève interfonctionnels dans les secteurs à haut risque.

Santé mentale

La santé mentale représente un enjeu de taille pour les citoyens et les entreprises du Canada. Il en est également de même pour notre entreprise. En rang d'importance, la santé mentale est la deuxième cause d'invalidité de courte durée et la première cause d'invalidité de longue durée chez les employés. Le nombre de médicaments sur ordonnance pour soigner les problèmes de santé mentale et le nombre de demandes d'assistance et de soutien psychologique des employés confirment que ces derniers ont besoin d'aide et de stratégies afin de prévenir ces problèmes et d'y faire face. À titre d'employeur responsable et soucieux du

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

bien-être de ses employés, nous devons faire en sorte que ces derniers soient au meilleur de leur forme au travail et à la maison.

Utilisant comme cadre de travail la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail, nous cherchons à mobiliser nos dirigeants et nos employés de toutes les sphères de l'entreprise afin qu'ils favorisent et adoptent les pratiques d'un milieu de travail sain et qu'ils valorisent le mieux-être physique et mental.

Nous avons l'intention d'enrichir notre panoplie d'outils et de proposer davantage de soutien global aux chefs d'équipe et aux employés pour les aider à faire face aux problèmes de santé mentale.

Notre plan à court terme comptera trois grands composants : une campagne de sensibilisation sur la santé mentale, la poursuite du programme de formation Leadership en santé mentale et la mise en place d'un nouvel outil destiné aux chefs d'équipe.

La campagne de sensibilisation sur la santé mentale sera lancée dans le but de mieux sensibiliser les gens et de favoriser le dialogue sur la santé mentale et le bien-être dans l'ensemble de notre entreprise. La campagne vise à accomplir trois choses : 1) faire savoir que la santé mentale et le bien-être de nos employés comptent autant pour nous que leur santé physique; 2) présenter sous un nouveau jour le soutien et les services déjà en place qui favorisent la santé mentale et le bien-être, et faciliter leur accès; 3) aborder la santé mentale d'une façon plus humaine et qui n'intimide pas les employés, notamment ceux qui craignent d'être stigmatisés s'ils demandent de l'aide.

Le programme de formation Leadership en santé mentale travail sera offert à 1 700 chefs d'équipe additionnels en 2019.

Notre plan à long terme sera préparé avec le concours des principales parties intéressées, dont les syndicats. Il comprendra les volets suivants : la cueillette de données, l'intégration des meilleures pratiques de notre secteur d'activité, la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail, l'examen de notre politique et de nos pratiques, et des stratégies axées sur la prévention.

Santé et sécurité

Nous entendons créer et maintenir un environnement sain et sécuritaire pour tous nos employés, visiteurs et entrepreneurs. Nous nous efforçons d'atteindre les normes de sécurité les plus élevées pour ce qui touche nos opérations et nos installations, de même que pour chaque employé, entrepreneur et visiteur. Nous croyons qu'il est possible de prévenir les blessures et les maladies liées au travail.

Nos chefs d'équipe et les membres de la direction veulent éliminer les dangers, réduire les risques et accroître la conformité en misant sur l'amélioration des procédés et en sensibilisant notre personnel aux questions liées à la sécurité. Chaque employé reçoit une formation obligatoire en matière de sécurité propre à son poste. Cette formation aborde les connaissances en matière de sécurité, la sensibilisation et les dangers propres à un poste, et elle est conçue pour que les comportements et les connaissances liés à la sécurité ne s'oublient pas. Lorsqu'un employé se blesse ou qu'un incident survient, nous menons une enquête approfondie. Le suivi que nous assurons s'articule autour de l'amélioration de nos systèmes, de notre formation, de nos procédures et de nos pratiques en matière de sécurité. Ces mesures ont pour but de diminuer les risques, d'éliminer les dangers et d'atténuer la possibilité que des blessures ou incidents semblables se reproduisent.

Des attentes claires au chapitre de la sécurité, des mesures et des rapports aident notre équipe de gestion à s'occuper efficacement de cette responsabilité primordiale. De nouveaux tableaux de bord en matière de sécurité ont été mis au point et remis aux équipes des Opérations locales. Des vérificateurs tiers et notre équipe Santé et sécurité effectuent des audits de conformité au fil de l'année dans les secteurs à haut risque. Ces vérifications servent à déceler les lacunes en matière de conformité et les niveaux de risque afférents, et à préparer des plans correctifs, s'il y a lieu.

Un leadership en matière de sécurité est essentiel à l'établissement d'une culture de sécurité. Nous avons défini des attentes claires quant aux mesures et aux comportements inhérents à la sécurité en milieu de travail et nous les avons fait connaître à tous les échelons de l'entreprise. Les critères de sécurité figurent aux fiches de pointage du rendement et seront modifiés au cours de la période visée par le présent plan.

Société canadienne des postes

Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

En 2018, nous avons amélioré nos communications en matière de sensibilisation afin de mieux aider les chefs d'équipe à assurer la sécurité des employés, alors que les Opérations traitent un volume croissant de colis. Ce projet ambitieux a commencé par une analyse multifonctionnelle, qui s'est échelonnée sur plusieurs mois, du matériel existant et des tendances que nos données sur les accidents ont permis de dégager. Nous avons pu compter sur la riche expérience des chefs en matière de santé et sécurité et des Opérations à la grandeur du pays. Par l'entremise du Comité national mixte sur la santé et la sécurité, le STTP a examiné les nouvelles communications portant sur la sécurité et nous en avons révisé des dizaines en réponse à ses commentaires. Cet exercice a donné lieu à la restructuration et à la simplification d'un site Web multimédia destiné au personnel, que nous avons lancé en août 2018, coiffé du slogan « Pensez sécurité, rentrez sain et sauf ». Le matériel et les programmes de la campagne de sécurité sont maintenant regroupés en trois catégories : la sécurité vitale (les activités qui sont les plus susceptibles d'entraîner un décès, telles la conduite ou l'utilisation d'un convoyeur), la sécurité de base (les activités susceptibles d'occasionner des blessures, mais qui risquent peu de se solder par un décès) et le leadership (la démarche, les connaissances, les activités et les comportements que doivent afficher les chefs d'équipe pour entretenir une culture de sécurité). Lors de 30 réunions qui se sont tenues entre avril et juin 2018 dans tout le pays, plus de 3 400 chefs d'équipe ont découvert cette campagne par l'entremise de leurs dirigeants, et ont visionné des vidéos dans lesquels près de 70 de leurs collègues ont partagé leur point de vue sur le leadership en matière de sécurité.

Nous employons une stratégie pluriannuelle de promotion de la sécurité et de prévention des blessures qui s'attarde principalement à la conformité réglementaire et à la réduction des incidents et des blessures. En 2018, nous avons mis en place de meilleurs outils servant à déceler les dangers et à diminuer les risques. Parmi eux, on trouve un processus d'analyse des causes fondamentales, des outils d'évaluation des compétences de leadership, des programmes de prévention du danger et des évaluations de l'efficacité du Comité local mixte sur la santé et la sécurité (CLMSS). Nous avons mis au point des outils servant aux inspections de sécurité de nos installations, des programmes d'inspection et de contrôle de l'état des immeubles, et nous avons resserré les exigences contractuelles de nos fournisseurs de services. Nous avons également amélioré la préparation saisonnière et la planification de la sécurité pour la période de pointe. Dans le même ordre d'idées, notre nouveau programme de chaussures d'hiver cotées selon une échelle à flocons de neige, lancé en 2017, incite les employés à acheter des produits qui se sont avérés antidérapants par des études.

Nous continuons à passer en revue et à améliorer les procédés et les outils touchant la sécurité de façon à cerner les dangers, à minimiser les risques et à mettre au point des plans ciblés de prévention des incidents et des blessures. Ces derniers sont conçus pour réduire la probabilité et les conséquences des incidents et des blessures.

Plusieurs autres programmes et pratiques sont en cours. Soulignons, entre autres, des programmes de santé mentale, des programmes pour prévenir la violence en milieu de travail, des programmes pour favoriser le respect et l'équité en milieu de travail (en collaboration avec les syndicats), et de la formation pour protéger les agents de livraison sur le terrain.

L'objectif est de faire en sorte que tous nos employés rentrent chez eux sains et saufs, de réduire le taux de blessures et d'être reconnus à titre de chef de file en matière de santé et sécurité. Nous croyons que des mesures concertées, permanentes, intégrées et axées sur les comportements de leadership en matière de sécurité, la prévention et la gestion des risques, doublées de la mobilisation active de nos chefs d'équipe, de nos employés et des syndicats, nous permettront d'y parvenir.

3.3 Contexte d'exploitation commerciale

Colis

La livraison des colis et le cybercommerce ont enregistré une croissance impressionnante au cours des dernières années. Notre stratégie d'être un chef de file de la livraison pour le cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur a mené à une autre année de croissance en 2017. Pour la première fois, nous avons franchi la barre des 2 milliards de dollars de revenus en traitant 242 millions de colis. Les volumes de colis du régime intérieur du secteur Postes Canada ont crû de 22,3 % en 2017.

Société canadienne des postes

Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Lorsqu'on les compare à ceux d'il y a cinq ans (2012), ces résultats constituent une croissance impressionnante de 835 millions de dollars en revenus et de 89 millions d'articles.

Cette croissance découle de nos efforts continus pour aider les particuliers et les entreprises canadiennes à tirer profit des débouchés qu'offre le cybercommerce.

Nous sommes la plus importante entreprise de livraison de colis au Canada. Cependant, l'ampleur du marché des colis lié au cybercommerce a attiré de nouveaux concurrents qui bousculent les modèles d'affaires traditionnels. Nous croyons que des investissements dans nos capacités fondamentales sur le plan de la TI et des opérations, le développement continu de l'expérience de livraison au consommateur ainsi qu'une approche équilibrée de la gestion de nos plus importants clients et des relations à l'étranger nous permettront de continuer à tabler sur la croissance du cybercommerce.

Plus que jamais, les consommateurs canadiens investissent du temps et de l'argent en ligne. Ils veulent des prix sans cesse plus avantageux, des livraisons gratuites et des délais de livraison plus rapides. Nous élaborons de nouveaux modèles de livraison pour répondre, ou même dépasser, les attentes des consommateurs en proposant une livraison plus rapide, et ce, pratiquement à toute heure du jour. Les nouvelles technologies numériques, notamment les appareils mobiles, l'intelligence artificielle et les applications vocales, proposent aux clients de nouvelles façons plus efficaces de faire leurs achats en ligne. Ces percées technologiques entraînent une hausse de la demande de livraison des colis du cybercommerce.

Dans le cadre de la nouvelle vision pour Postes Canada, nous devons étudier différents modèles innovants de livraison des colis. L'une des principales initiatives pour 2018 et les années ultérieures touche le déploiement d'armoires à colis dans les immeubles à unités multiples (copropriétés et immeubles d'habitation). Ces armoires constituent une option pratique et sûre de livraison résidentielle de colis qui ne passent pas par les fentes à courrier que l'on trouve d'ordinaire dans les immeubles à unités multiples.

Les données démographiques du secteur du cybercommerce évoluent. La croissance des principaux clients du cybercommerce dépasse considérablement celle du cybercommerce même. La transformation des données démographiques, doublée d'une demande en hausse de délais de livraison plus rapides, a incité quelques détaillants à envisager la possibilité de grouper leurs livraisons ou de proposer leurs propres options à ce chapitre. Dans tous les cas, il s'agit de mieux contrôler leurs chaînes d'approvisionnement respectives. Par conséquent, nous prévoyons une hausse de la demande de livraison locale le jour même, en particulier dans les grandes zones urbaines.

Marketing direct

Notre secteur Marketing direct consiste principalement à livrer du publipostage (offres, promotions et messages des entreprises à leurs clients actuels ou potentiels) sous forme de courrier avec ou sans adresse. Ce secteur d'activité comprend également deux autres plus petits services : Poste-publications^{MC}, qui assure la livraison de journaux, magazines et périodiques, et Correspondance-réponse d'affaires^{MC}. Nous travaillons avec des spécialistes du marketing, des groupes d'influence et des partenaires pour offrir des produits et services du Marketing direct à nos clients partout au Canada, dont des entreprises de toutes les tailles et des gouvernements.

Les produits de Marketing direct ont généré des revenus de 1,1 milliard de dollars en 2017 (une baisse de 1,1 % par rapport aux résultats de 2016), alors que le volume a augmenté de 4 %.

Notre approche Marketing Intelliposte^{MC} comprend le service Courrier personnalisé, la solution Ciblage par code postal et le service Courrier de quartier. En 2017, ils représentaient 82 % de nos revenus (soit 923 millions de dollars). Voici une brève description de ces services.

- Le service Courrier personnalisé, adressé à une personne, relie les entreprises et leurs clients actuels ou potentiels de manière individuelle. Il permet de communiquer des messages hautement personnalisés et pertinents.
- La solution Ciblage par code postal relie les entreprises et les clients potentiels prometteurs en ciblant les codes postaux à partir de données géodémographiques.

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

- Le service Courrier de quartier, qui ne comporte pas d'adresse, relie les entreprises et de plus grands groupes de clients actuels ou potentiels dans des quartiers précis. Il cible les adresses de l'ensemble d'un itinéraire.
- La Poste-publications (distribution de périodiques et de magazines) et la Correspondance-réponse d'affaires (service de réponse directe par la poste) font aussi partie du portefeuille Marketing direct. Ces deux services représentaient 16 % de nos revenus (soit 184 millions de dollars) en 2017.

Le contexte d'exploitation de notre secteur Marketing direct se caractérise avant tout par la transition massive qui s'est opérée en faveur de la publicité et des publications mobiles et numériques. Nos produits de Marketing direct ne représentent qu'une fraction du marché de la publicité au Canada. Le passage au numérique a entraîné une baisse des parts de marché du publipostage et une baisse encore plus marquée des publications imprimées. Ce recul devrait s'accroître alors que les spécialistes du marketing continuent d'expérimenter avec de nouveaux outils numériques, et que les entreprises se tournent de plus en plus vers des campagnes numériques moins coûteuses et plus faciles à réaliser. Dans la même optique, il est improbable que la popularité des publications imprimées rebondisse. La Correspondance-réponse d'affaires^{MC} est aussi en décroissance à cause du virage numérique.

Bien que le contexte d'exploitation pour le publipostage soit porteur de difficultés, nos revenus se sont maintenus. Le rythme du recul a été inférieur à celui d'autres médias imprimés, notamment les journaux, qui ont été considérablement impactés par le numérique. Cela s'explique, entre autres, par le fait que les publicités numériques entraînent des clics, mais n'incitent pas forcément les consommateurs à l'action. Alors que les entreprises repensent leurs stratégies publicitaires numériques, nous sommes en bonne position grâce à nos recherches et à nos études de cas qui démontrent que la réception, la consultation et la conservation d'un matériel publicitaire pertinent mobilisent les consommateurs. Les solutions marketing qui combinent les médias numériques et physiques peuvent également produire de meilleurs résultats.

Il ne faut pas négliger l'aspect local du contexte d'exploitation pour le publipostage. Les petites entreprises et les services locaux (p. ex., une nouvelle pizzeria, un courtier immobilier, une entreprise d'aménagement paysager) misent toujours sur une circulaire ciblée à l'échelle locale pour se faire connaître et générer davantage de revenus. En outre, il s'agit d'un outil abordable qu'ils peuvent employer sans difficulté.

Malgré les difficultés qu'apportent les médias numériques, le Marketing direct demeure un secteur important pour nous et contribue à notre potentiel de croissance. Les publicités imprimées ont montré des signes de résilience dans le marché publicitaire. Toutefois, les publicités numériques et mobiles gagnent des parts de marché au détriment d'autres médias. Nous relevons toujours les défis du marché de la publicité tout en nous efforçant d'accroître notre part dans ce marché très concurrentiel.

Notre portefeuille Marketing Intelliposte livre concurrence sur le marché canadien de la publicité. Il affronte une rude concurrence des entreprises qui distribuent des circulaires et autres publicités imprimées aux ménages à un coût bien moins élevé. Malgré ces défis, nous croyons que Marketing Intelliposte, fort de son argument de valeur, présente une occasion de croissance. Il s'agit d'une approche qu'apprécient à la fois les consommateurs et les entreprises.

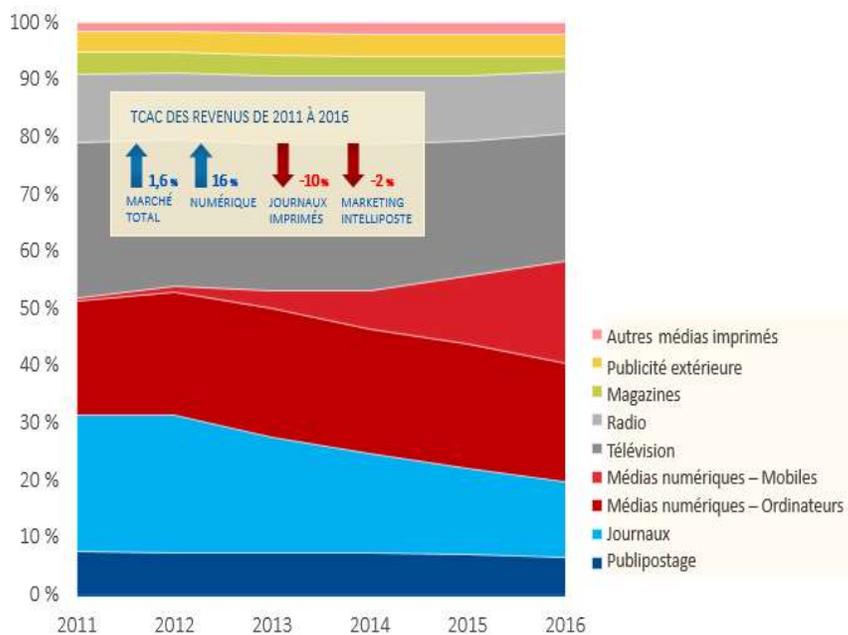
Les consommateurs canadiens en veulent pour leur argent. Marketing Intelliposte leur propose des promotions et leur fait connaître de nouvelles boutiques ainsi que de nouveaux restaurants et fournisseurs de services dans leur quartier. Les recherches montrent que les consommateurs aiment bien vérifier leur courrier lorsqu'ils rentrent à la maison. S'ils voient du publipostage, ils le lisent, en parlent à leurs proches et le mettent bien en vue dans leur maison.

Société canadienne des postes Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Pour les entreprises, la solution Marketing Intelliposte reste l'un des moyens les plus efficaces pour inciter les clients à passer à l'action, car elle est tangible et ciblée. Pour de nombreuses petites entreprises, familiales ou exploitées par un propriétaire, l'envoi d'une circulaire est non seulement la meilleure façon de joindre les clients du coin, mais aussi l'approche la plus abordable. Les grandes entreprises apprécient également la touche personnelle que Marketing Intelliposte apporte à leurs campagnes. En fait, elles le combinent souvent à la publicité numérique pour obtenir de meilleurs résultats.

En 2015, nous avons déployé une nouvelle stratégie (Marketing Intelliposte : la science de l'activation^{MC}) qui mise sur l'argument de valeur pour démontrer la pertinence du publipostage dans le marché concurrentiel d'aujourd'hui. Cette stratégie fait ressortir les caractéristiques qui rendent le publipostage si efficace pour inciter les clients à passer à l'action. Nous avons instauré un nouveau cursus de formation pour mieux outiller nos représentants des ventes et nos partenaires qui doivent communiquer l'argument de valeur de la publicité dans le marché actuel. Nous avons publié trois livres blancs qui s'appuient sur des études en ethnographie et en neuroscience et sur des sondages qui montrent comment le publipostage fait appel aux instincts humains pour stimuler l'action envers les marques.

LA PUBLICITÉ, UN MARCHÉ DE 14 G\$



Courrier transactionnel

Le secteur Courrier transactionnel correspond à notre gamme de services proposant la livraison des lettres, avis, factures, relevés et autres formes de communications imprimées non promotionnelles. Ce secteur a enregistré des revenus de 2,9 milliards de dollars, soit 45 % de nos produits d'exploitation de 2017, qui se chiffrent à 6,4 milliards de dollars. La montée en force des plateformes numériques demeure un défi pour notre secteur Courrier transactionnel.

Nous avons le privilège exclusif de la collecte, de la transmission et de la livraison des lettres au Canada. Les revenus provenant du secteur Courrier transactionnel nous servent, entre autres, à financer les coûts de notre obligation d'assurer un service universel. Toutefois, dans un monde où le numérique est toujours plus présent, ce privilège exclusif n'a plus la même importance qu'avant.

Depuis la fin des années 1990, les consommateurs se tournent de plus en plus vers Internet pour payer leurs factures et gérer leurs activités bancaires. Lorsque les gouvernements et les secteurs des finances, des télécommunications et des services publics ont choisi de faire parvenir leurs factures, leurs relevés et leurs avis par voie électronique, les volumes ont commencé à chuter. Par conséquent, le secteur Courrier transactionnel a enregistré un recul constant. Plus des deux tiers des Canadiens font leurs opérations bancaires en ligne. En 2017, nous avons livré 3,2 milliards d'articles, une chute spectaculaire de 2,3 milliards d'articles depuis 2006. L'année 2017 a également marqué la onzième année consécutive du déclin des volumes du Courrier transactionnel. Nous prévoyons clore l'exercice 2018 avec une baisse de 45 % du volume du service Poste-lettres^{MC} par rapport à son sommet de 2006, et ce, malgré l'ajout de 1,9 million de points de remise. Le volume du secteur Courrier transactionnel devrait continuer son déclin au cours des prochaines années.

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

On constate une accélération de l'érosion du courrier à l'échelle mondiale. Une baisse de 4,2 % a été enregistrée en 2016 et plusieurs pays développés font continuellement face à des baisses à deux chiffres d'une année à l'autre. Dans la plupart des pays développés, le volume du courrier transactionnel a suivi une trajectoire semblable, soit un recul constant après l'atteinte d'un sommet. Depuis, rien n'a freiné cette chute. Certaines nouveautés, par exemple l'arrivée d'une infrastructure postale numérique (qui permet de livrer des communications électroniques en toute sécurité), ont servi de déclencheurs à cette érosion accélérée. Ainsi, le Danemark, premier pays développé à avoir atteint son sommet volumique, l'a fait en 1999 et a mis en place des boîtes aux lettres numériques (eBoks) en 2001. En 2012, le gouvernement danois a voté une loi obligeant à communiquer avec toutes les autorités publiques par le biais d'eBoks. La loi est entrée en vigueur en 2013 pour les entreprises et en 2014 pour les citoyens. Par conséquent, le volume de poste aux lettres a fondu de 79 % au Danemark depuis son sommet de 1999.

Le United States Postal Service (administration postale des États-Unis) a atteint son sommet pour les envois de lettres de première classe en 2001, soit cinq années avant notre sommet, mais le recul global de son volume est semblable au nôtre. Son taux d'érosion annuel composé du courrier de première classe est passé de 6 % de 2007 à 2012, à seulement 3 % de 2012 à 2017. Cette décroissance plus lente peut être attribuable à plusieurs facteurs, comme des structures commerciales différentes des nôtres (le système bancaire américain est plus décentralisé et localisé que le système canadien), l'accroissement du règlement des factures et des services bancaires électroniques, la disponibilité de données sur les individus pour les communications ciblées, ou encore les définitions des produits postaux (en 2015, le United States Postal Service rapportait qu'environ quatre milliards d'articles de courrier de première classe, soit 6 %, étaient en fait des publicités).

En réaction à la décroissance continue du Courrier transactionnel, nous gérons stratégiquement les marges de cette gamme de produits, nous nous assurons qu'elle est accessible à toutes les entreprises et nous offrons une expérience client conviviale.

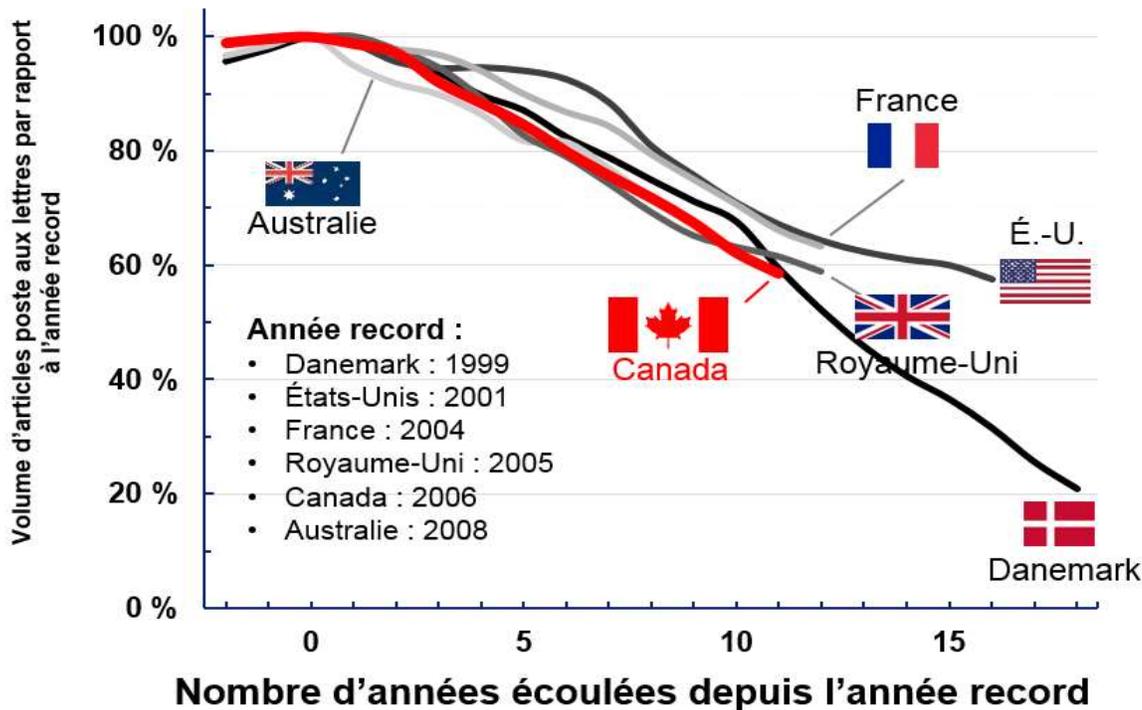
Le 23 juin 2018, nous avons publié un ensemble de propositions d'augmentations tarifaires qui, si elles sont approuvées par le gouverneur en conseil, prendront effet en janvier 2019. Les nouveaux tarifs constitueraient les premières hausses en plus de quatre ans et se solderaient par une augmentation de 5 à 6 % en moyenne. Par exemple, le prix d'un timbre pour une lettre ordinaire (pesant jusqu'à 30 g) du régime intérieur passerait de 1,00 \$ à 1,05 \$. Acheté en lots, le prix du même timbre passerait de 0,85 \$ à 0,90 \$.

Ces augmentations tarifaires nous permettraient de continuer à offrir aux Canadiens un service postal de haute qualité à un prix raisonnable, et ce, peu importe où ils habitent. En outre, elles serviraient à contrer les répercussions de l'érosion des volumes du secteur Courrier transactionnel et à couvrir l'inflation et la croissance du nombre de points de remise (adresses). Elles contribueraient aussi de façon générale à assurer notre viabilité financière.

En plus de ces mesures tarifaires, nous restons déterminés à augmenter l'usage du Courrier transactionnel chez les petites entreprises, dont un grand nombre continue d'y faire appel dans le cadre de leurs activités courantes. Par exemple, nous venons de mener à terme plusieurs projets visant la simplification de procédés et de produits afin de réduire les exigences de conditionnement de courrier que les clients doivent satisfaire. Nous avons abaissé le seuil de dépôt minimum de la Poste-lettres à tarifs préférentiels. Nous avons éliminé les suppléments imposés pour les articles ne pouvant pas être lus à la machine. Pour ce qui est de l'engagement des consommateurs à l'égard du courrier, nous continuerons à enrichir et à promouvoir notre solide programme de timbres-poste, en invitant les Canadiens à souligner avec nous les récits, les personnages, les lieux d'intérêt et les événements qui le composent.

Volume de courrier poste aux lettres dans certains pays

(Volume et année record)



Sources : Rapports annuels de chaque administration postale

Réseau de vente au détail

Nous exploitons le plus grand réseau de vente au détail au pays, qui compte environ 6 200 bureaux de poste. Quelque 3 700 d'entre eux appartiennent à la Société et près de 2 500 sont exploités par des concessionnaires privés. De plus, la Société vend ses produits et services dans des milliers d'établissements privés (détaillants de timbres-poste). Bien que de nombreuses transactions postales courantes, comme l'achat de timbres, puissent être effectuées en ligne à postescanada.ca, les bureaux de poste jouent toujours un rôle important. Cependant, même si les Canadiens accordent toujours de la valeur aux bureaux de poste, la façon dont ils les utilisent change, ce qui signifie que nous devons adapter notre réseau de vente au détail et nos modèles de prestation de service.

Alors que le cybercommerce continue de transformer le secteur du détail, notre Marché de la vente au détail évolue pour mettre l'accent sur la livraison de colis. Les bureaux de poste concessionnaires sont particulièrement pratiques pour le ramassage de colis alors que les Canadiens passent de plus en plus leurs commandes sur une plateforme électronique. Ces bureaux de poste sont faciles d'accès, disposent d'un stationnement et sont ouverts en soirée et la fin de semaine, ce qui offre davantage de latitude aux gens occupés pour ramasser les achats qu'ils ont faits en ligne.

Au cours des cinq dernières années, nous avons mis au point de nouveaux modèles de bureaux de poste axés sur le service aux Canadiens et leurs besoins changeants. Nos boutiques concept, inaugurées en 2015, offrent aux clients un niveau supérieur de commodité basé sur les technologies libre-service, dont une aire de service ouverte en tout temps et une cabine d'essayage permettant aux clients d'essayer des vêtements achetés en ligne. En 2017, nous avons ajouté cinq emplacements dotés de bornes libre-service, plus un autre en 2018, ce qui porte leur total à neuf.

Afin de répondre à l'augmentation importante des volumes de colis, nous avons mis à l'essai et inauguré de nouveaux lieux de ramassage en 2017. Ces lieux sont conçus dans le seul but d'offrir à la population canadienne des services de ramassage de colis. Nous prévoyons en établir d'autres en raison de la hausse

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

prévue des colis à livrer. Il y aura des lieux de ramassage permanents et temporaires pour nous aider à gérer les volumes en période de pointe. Nous en rajusterons le nombre selon la demande du marché. En 2017, nous avons ajouté ou modifié des tablettes dans un grand nombre d'arrière-boutiques et mis en œuvre une nouvelle méthode de stockage dans 400 bureaux de poste, dans les deux cas pour accroître la capacité d'entreposage de colis. Environ 400 autres arrière-boutiques seront transformées d'ici la fin de 2018 et nous projetons de faire de même annuellement au cours des prochaines années. Cette mesure accroîtra la capacité dans les bureaux de poste qui n'ont pas été construits pour accueillir la quantité de colis actuelle.

Nous avons pris l'engagement d'améliorer l'expérience client en offrant aux Canadiens qui ont une vie chargée des produits abordables et pratiques. Par exemple, en 2016, nous avons lancé différentes tailles de boîtes d'expédition à tarif fixe (prépayé) dans 50 bureaux de poste. Elles sont offertes dans 150 emplacements depuis 2018.

Des appareils portatifs qui accélèrent le temps de manutention des colis dans les bureaux de poste (permettant ainsi de préparer les colis des Canadiens plus rapidement) ont été testés en 2015 dans quelques emplacements. Nous avons étendu leur usage avant les périodes des Fêtes de 2016 à 2018. On les emploiera dans 400 bureaux de poste à la fin de 2018. Nous avons l'intention de répandre davantage l'usage de cette technologie en 2019 et en 2020.

Nous recourons à des procédés d'approvisionnement afin de sélectionner de nouveaux fournisseurs de matériel et de logiciels. Nous projetons de mettre en place une nouvelle solution dans les bureaux de poste à compter de 2019 et tout au long de 2020. Nous profitons de cette initiative pour simplifier nos produits, nos services et nos procédés afin d'améliorer l'expérience des préposés et des clients. Les bureaux de poste ayant une technologie de communications seront automatisés et dotés d'une technologie de point de vente. De même, nous évaluons diverses possibilités pour nous assurer que cette nouvelle technologie soit accessible aux personnes handicapées. Comme mentionné à la section 3.1, nous améliorons également nos services de remises.

Modifications du réseau

Bien que presque tous les bureaux de poste de notre réseau sont protégés d'une fermeture en vertu du moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux ou d'une convention collective, nous prévoyons n'avoir d'autre choix que de fermer certaines installations postales en milieu rural en raison de circonstances imprévues telles que la démission ou le départ à la retraite d'un maître de poste ou d'un concessionnaire pour lequel nous ne pouvons pas trouver de remplaçant qualifié. Le déménagement de certains bureaux de poste se poursuivra, car ils sont assujettis au marché immobilier commercial et à des facteurs connexes (durée des baux, etc.). Avant d'arrêter une décision par rapport à la fermeture ou au déménagement d'un bureau de poste, nous consultons les Canadiens conformément au Protocole du service postal canadien. Ce protocole demande une communication et une consultation ouvertes avec nos employés, le public, la municipalité, les représentants élus et d'autres intervenants pertinents. Nous prenons ces décisions au cas par cas et nous cherchons des solutions pratiques et viables qui répondent aux besoins des collectivités concernées.

3.4 Cadre opérationnel

TRAITEMENT

Nous sommes fiers de servir toutes les adresses au Canada. Dans un pays aussi vaste que le nôtre, cela nous oblige à exploiter un réseau de traitement, de transport et de livraison de proportion considérable.

En raison de la montée du cybercommerce, plusieurs de nos installations de traitement éprouvent des difficultés en matière de capacité. Cela a des incidences négatives sur notre rendement, en particulier durant la période de pointe, nuit à notre capacité à tirer profit de la croissance prévue du secteur des colis et accroît les risques au chapitre de la santé et de la sécurité dans certains emplacements en raison des contraintes d'espace. La planification en vue de la période de pointe commence plusieurs mois à l'avance pour veiller à ce que nos établissements disposent du matériel et des procédés nécessaires à l'atteinte des cibles de volumes, lesquelles sont établies en consultation avec nos principaux clients. Alors que la capacité de

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

traitement devient plus limitée, les initiatives en vue de la période de pointe deviennent plus complexes ou coûteuses.

La croissance estimée des volumes est l'un des facteurs déterminants de l'ampleur et du choix du moment des investissements consacrés à la capacité de notre réseau. Si les volumes dépassent les projections ou si nous sommes retardés dans l'augmentation de nos capacités, nous devons nous tourner vers des solutions de rechange. Nous envisagerons alors différentes avenues pour augmenter temporairement nos capacités, comme le fait de permettre aux clients de contourner certaines étapes, la location d'installations temporaires hors site et la mise en place d'autres opérations manuelles. De plus, les modifications apportées au réseau permettront de réacheminer les produits vers des emplacements dotés d'une capacité supplémentaire. Toutefois, plus longtemps nous recourrons à ce genre d'initiatives, plus les répercussions négatives sur les opérations, le service et les coûts seront importantes.

Alors que le cybercommerce continue son expansion et modifie la façon de penser et d'agir des Canadiens, nous comptons mettre en place des solutions opérationnelles qui répondront aux besoins de toutes les parties intéressées.

Nous lancerons des initiatives et consacrerons des investissements qui s'étaleront sur plusieurs années pour accroître la capacité des établissements, moderniser les applications et répondre aux nouvelles attentes des expéditeurs.

LEVÉE ET LIVRAISON

Le cybercommerce nous met également devant un problème d'espace dans nos postes de livraison qui ont été initialement aménagés pour la préparation de la livraison de la Poste-lettres. À l'heure actuelle, ils débordent parfois de colis. La croissance du secteur Colis exerce également une pression sur notre capacité en main-d'œuvre, en véhicules et en équipement. Nous collaborons actuellement avec nos employés et nos syndicats afin de trouver des solutions à ces problèmes.

D'ici la fin du présent plan, nous projetons de continuer à modifier, améliorer et accroître la capacité de notre réseau en matière de levée et livraison ainsi que notre capacité pour ce qui touche les procédés. Pour profiter des possibilités de croissance du marché, il est essentiel d'accroître notre capacité en matière de levée et livraison. Voici quelques-unes de nos principales initiatives en matière de livraison :

- dégager de l'espace dans les installations de livraison encombrées en misant sur divers moyens d'optimiser l'espace (p. ex., mise en commun du matériel pour plusieurs itinéraires);
- procéder à la planification de secteurs pour résoudre les problèmes de capacité dans plusieurs installations à l'intérieur d'une même zone géographique;
- faire l'acquisition de véhicules plus spacieux;
- acheter de l'équipement pour traiter les colis (p. ex., des chariots).

Nous misons sur diverses stratégies pour faire face à la surcharge dans nos installations de livraison durant les périodes de pointe. Par exemple, en entreposant du matériel vide dans des remorques pour dégager une surface utile, en ajoutant des navettes en direction et en partance des installations pour déplacer les articles plus souvent, et en prévoyant du personnel en dehors des heures de travail lorsque c'est possible.

Nous collaborons avec le STTP dans le but de définir de nouvelles stratégies de livraison susceptibles de résoudre nos problèmes de capacité en main-d'œuvre.

Pour résoudre les problèmes de capacité que nous éprouvons dans certaines installations, nous passerons en revue divers plans d'aménagement. Nous pourrions également envisager le regroupement de postes de facteurs et la motorisation des itinéraires. Dans la région du Grand Toronto, un nouveau centre de livraison des colis est en construction.

Continuer à servir les Canadiens dans un contexte difficile

Nos efforts en vue de servir la population et les entreprises canadiennes au cours des prochaines décennies, tout en nous acquittant de notre mandat d'être financièrement autonomes, se déploieront dans un contexte d'exploitation commerciale dynamique, concurrentiel, déstabilisant et imprévisible.

Les percées technologiques et les attentes changeantes des Canadiens nous obligent à remanier sans cesse nos stratégies générales pour répondre à leurs besoins, rester concurrentiels et assurer la viabilité de l'entreprise.

Avec le déclin inéluctable du secteur d'activité Courrier transactionnel et la montée du cybercommerce, nous exerçons désormais nos activités dans un marché hautement concurrentiel et en évolution rapide. Ces conditions accentuent la menace et l'incertitude qui pèsent. À nos concurrents habituels s'ajouteront de nouveaux protagonistes qui tenteront d'accaparer des parts de marché à nos dépens. Pour ce qui est du Marketing direct, nos produits et services feront toujours face à une concurrence croissante de la part de leurs équivalents numériques.

Afin de relever ces défis inhérents à notre contexte d'affaires, nous tablerons sur les capacités de Postes Canada, de SCI, de Purolator et d'Innovaposte (Groupe d'entreprises) pour offrir des produits exclusifs et des solutions conçues expressément pour le marché canadien. Nous allons également constituer une main-d'œuvre très engagée et centrée sur la clientèle, ce qui nous permettra de relever les défis décrits plus haut.

4. FILIALES

Le Groupe d'entreprises (Groupe) offre une gamme complète de services de livraison, de logistique et d'exécution des commandes à ses clients. Nous mettons à profit les synergies du Groupe pour réduire les coûts, profiter des forces complémentaires de ses membres et générer des revenus. Chaque filiale a une mission qui est étroitement liée à la stratégie de croissance globale de la Société.

Innovaposte, notre filiale chargée des services partagés de TI, a mené des efforts pour accroître l'efficacité en élaborant des solutions pour le centre de données du Groupe, en développant des applications et en répondant aux besoins en gestion des applications. Grâce à une coordination accrue de la planification stratégique et des efforts liés à la connaissance du marché au sein du Groupe, nous avons réduit le chevauchement et la redondance des efforts. Cette collaboration permettra aussi de mieux comprendre les entreprises et de repérer les occasions présentant un intérêt collectif.

En mettant à profit leurs ressources, Purolator et Postes Canada ont créé la gamme de produits PuroPost^{MC} pour les expéditeurs des États-Unis qui souhaitent expédier des produits aux consommateurs canadiens de façon simple et efficace. À l'échelle nationale, Purolator met l'accent sur le segment entreprise à entreprise, ce qui complète parfaitement notre rôle de relier les entreprises et les consommateurs. Les gains d'efficacité de taille réalisés par le regroupement des ressources, notamment dans le cas des services de TI et du réseau aérien, permettent au Groupe de réaliser des économies. Les services d'entreposage de SCI permettent à Postes Canada et à Purolator d'offrir aux Canadiens des délais de livraison plus courts pour des produits clés dans un plus grand nombre de marchés à l'échelle du pays.

4.1 Les Investissements Purolator Ltée

Les Investissements Purolator Ltée est détenue à 91 % par Postes Canada. Purolator est une entreprise canadienne emblématique qui offre des services de messagerie de premier ordre dans l'ensemble de son vaste réseau de transport au Canada et aux États-Unis. Étant active sur le marché depuis près de 60 ans, Purolator compte aujourd'hui plus de 10 000 employés des deux côtés de la frontière et dessert plus de 135 000 clients très diversifiés dans les segments entreprise à entreprise et entreprise à consommateur.

Chef de file dans le secteur de la messagerie de premier ordre au Canada, Purolator offre principalement des services de livraison standard par voie terrestre et des services express durant le jour et pour la fin de

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

la journée. Ses activités se concentrent principalement sur les services de messagerie nationaux, mais également sur les services internationaux, le transport de fret et les services de logistique.

Purolator a su bâtir une solide image de marque et maintenir une excellente réputation sur le marché, ce qui est attribuable à des résultats élevés de satisfaction de la clientèle. En outre, Purolator organise depuis longtemps des activités philanthropiques comme le programme Blitz contre la faim, qui a permis d'amasser depuis 2003 l'équivalent de plus de 15 millions de livres d'aliments pour des familles à l'échelle du pays.

Le mandat de Purolator est d'être le chef de file du marché des services de messagerie de premier ordre au Canada, en tirant profit de sa force dans la livraison entreprise à entreprise et en s'appuyant sur la croissance des activités internationales et celles liées au cybercommerce. Bien que les activités de l'entreprise étaient, par le passé, uniquement axées sur le secteur entreprise à entreprise, la croissance du cybercommerce a représenté une occasion unique pour elle d'augmenter son volume et de combler la capacité supplémentaire dans le réseau. Cette croissance a amélioré le rendement financier de l'entreprise, ce qui favorise les investissements lui permettant de se positionner pour une croissance rentable et durable.

4.2 Groupe SCI inc.

Le Groupe SCI inc., détenu à 99 % par le Groupe, est à l'échelle du Canada l'un des principaux fournisseurs de solutions de chaîne d'approvisionnement qui vont au-delà des services de logistique traditionnels. Ses revenus annuels se chiffrent à plus de 280 millions de dollars. Le souci des clients et la promesse de SCI « Nous vous aiderons à être encore meilleur » est l'engagement que prend aujourd'hui une entreprise qui mène ses clients vers l'avenir.

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

SCI met à la disposition de ses clients son expertise dans le segment entreprise à consommateur, le segment entreprise à entreprise et celui de la logistique des services sur le terrain, tout en fournissant innovation, intelligence et solutions logistiques intégrées aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle du pays. Les principaux segments de marché dans lesquels elle exerce ses activités comprennent la vente au détail, les soins de santé et la technologie. Investie de la confiance de ses clients dans les secteurs du détail, du cybercommerce, de la technologie et des soins de santé, forte de son réseau national de distribution et de transport, SCI apporte des solutions sur mesure en matière de chaîne d'approvisionnement et d'assurance qualité grâce auxquelles les entreprises peuvent remplir leurs engagements envers leur clientèle, simplifier leurs opérations et réduire leurs coûts d'exploitation.

La division de la logistique des contrats de SCI offre notamment des solutions personnalisées, des services à valeur ajoutée, des services de logistique inversée et des services d'exécution de commandes de détail. Les services offerts par la division du transport comprennent des services de transport attentionnés, des services de livraison le jour même par voie terrestre, ainsi que des services techniques avancés et de gestion des transports.

SCI poursuit sa stratégie qui consiste à devenir le chef de file au Canada en matière de solutions de chaîne d'approvisionnement liées aux logistiques intégrées (logistique des sorties et logistique inversée) pour les secteurs à valeur élevée et en forte croissance au Canada. SCI consolide les éléments fondamentaux clés tout en préparant l'avenir en se concentrant sur le marché intermédiaire et sur les nouveaux services qui augmenteront la valeur de SCI auprès des clients.

En 2017, SCI comptait environ 1 700 employés à temps plein et 190 employés à temps partiel.

Le groupe SCI exploite le plus vaste réseau national de distribution et de transport au Canada, soit 3,9 millions de pieds carrés avec ses 30 centres de distribution d'un océan à l'autre, plus de 40 sites de stockage et d'entreposage de pièces essentielles, de centres de distribution spécialisés White Gloves, de centres de transport spécialisé et de centres de configuration.

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

La stratégie de SCI est axée sur une croissance rentable découlant de ses principaux marchés comme la vente au détail, les soins de santé et la technologie. En outre, elle cherchera à accroître ses capacités éprouvées et ses solutions intégrées, notamment la prise en charge des ventes multicanal, la logistique des sorties et la logistique inversée, les solutions de gestion du cycle de vie du produit et les services spécialisés de transport.

SCI mettra encore l'accent sur la croissance des revenus et sur la réalisation d'économies opérationnelles grâce à des initiatives d'amélioration continue. Elle tirera profit des capacités actuelles au sein du Groupe.

4.3 Innovaposte

La technologie et les données sont devenues d'importants avantages distinctifs dans cette économie. Les entreprises qui ne peuvent fournir à leurs clients de l'information et des plateformes technologiques intégrées, rentables et transparentes ne seront plus concurrentielles. À titre de fournisseur de services technologiques pour le Groupe, Innovaposte a un rôle essentiel à jouer dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

Innovaposte a été créée en 2002 en tant que coentreprise avec la société CGI du secteur privé afin de favoriser le cybercommerce, de réduire les coûts et d'améliorer la prestation de services. En vertu d'une entente approuvée par le gouvernement en 2012, Innovaposte a fait l'objet d'une réorganisation. Postes Canada est devenue l'actionnaire majoritaire, détenant 80 % de l'actionnariat, alors que Purolator détient l'autre 20 %.

Les services offerts par Innovaposte comprennent le développement, la gestion et l'exploitation de pratiquement tous les systèmes informatiques et d'information et de l'infrastructure de TI requis par le Groupe. Innovaposte travaille avec l'entreprise pour offrir une planification stratégique et du soutien pour l'établissement des priorités, élabore et met à jour le plan stratégique lié aux TI, et détermine et propose de nouveaux services reposant sur les technologies.

Depuis 2012, la filiale fonctionne selon le principe de recouvrement des coûts et concentre ses efforts à réduire les coûts, à accroître les synergies, à améliorer la qualité et à fournir de nouvelles capacités pour mettre en œuvre les stratégies commerciales du Groupe. Elle a adopté une stratégie de fournisseurs multiples pour s'assurer que le Groupe ait accès aux tarifs du marché pour les services.

Comptant des bureaux à Ottawa et à Toronto, Innovaposte emploie environ 900 professionnels en services d'information et en technologie de l'information. Nombre d'entre eux possèdent une grande expérience dans l'industrie postale.

5. APERÇU FINANCIER ET RÉGIME DE RETRAITE

5.1 Aperçu financier

Nous avons précédemment discuté de la popularité croissante des communications en ligne et des répercussions négatives de cette tendance sur notre secteur d'activité Courrier transactionnel. En 2017, nous avons livré trois milliards d'articles Poste-lettres du régime intérieur, soit deux milliards d'articles (ou 41 %) de moins qu'en 2006, année où ces volumes ont culminé. Ce déclin devrait se poursuivre durant la période visée par le présent plan, et il est improbable que le secteur Courrier transactionnel se redresse. Selon les prévisions de 2018, nous anticipons que les revenus du secteur Courrier transactionnel diminueront d'environ 370 millions de dollars (ou 13 %) d'ici la fin de la période visée par le présent plan.

Pour composer avec ce perpétuel défi, nous nous sommes concentrés sur notre objectif de devenir le chef de file de la livraison pour le cybercommerce au Canada. En 2017, cette stratégie nous a permis d'augmenter de 23 % les revenus de notre secteur Colis. Les colis ont généré 33 % des revenus de notre secteur en 2017, comparativement à seulement 21 % en 2011. Les activités liées aux colis représentent des revenus d'environ 3,9 milliards de dollars pour le Groupe, qui a livré près de 360 millions d'articles en 2017.

Pour appuyer la croissance du secteur Colis, nous prévoyons faire des investissements de capitaux considérables durant la période visée par le présent plan. Ces investissements sont nécessaires pour régler

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

les problèmes immédiats de capacité et apporter des changements à notre réseau pour l'adapter aux prévisions de croissance à long terme des volumes de colis. Le budget d'investissement prévu du Groupe pour 2019 se chiffre à 893 millions de dollars, dont 748 millions de dollars pour le secteur Postes Canada.

Les dépenses devraient également augmenter au cours de la période du plan, en appui à la croissance globale des revenus et du nombre d'adresses au Canada. Les coûts de main-d'œuvre représentent toujours les dépenses les plus importantes et devraient augmenter par rapport aux prévisions de 2018. D'autres coûts d'exploitation devraient également croître de manière importante, tout comme la dépréciation, principalement en raison des importantes dépenses en capital qui seront faites au cours de la période du présent plan. Les coûts des avantages sociaux devraient demeurer constants en raison du montant des paiements à verser entre 2020 et 2023 pour combler le déficit de solvabilité du régime de retraite.

Les dépenses tiennent compte de la décision finale de l'arbitre concernant l'étude sur l'équité salariale pour les employés membres du STTP-FFRS. Les coûts estimés relatifs au rajustement de la rémunération du personnel de livraison dans les régions rurales et suburbaines au Canada, et les modifications apportées aux régimes d'avantages, expliquent en grande partie la perte avant impôt prévue pour le secteur Postes Canada en 2018.

Les défis liés au régime de retraite auront aussi une grande incidence sur les résultats financiers de la Société. Actuellement, le Régime de pension agréé de Postes Canada (le Régime) a des actifs dont la juste valeur du marché était d'environ 25 milliards de dollars, ce qui en fait l'un des plus importants régimes de retraite offerts par un employeur unique au Canada. Au 31 décembre 2017, le Régime avait un déficit estimé sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé de 6,4 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans). L'ampleur des obligations du Régime et des autres avantages postérieurs à l'emploi demeure une préoccupation pour la Société, puisque l'importance et la volatilité marquée de ces obligations par rapport à notre position de trésorerie et à nos revenus peuvent exercer une pression énorme sur nos flux de trésorerie et sur notre capacité à financer les investissements nécessaires à notre modernisation et à notre croissance.

Le Groupe prévoit réaliser de modestes profits de 10 à 125 millions de dollars au cours des cinq années du présent plan (de 2019 à 2023). Ces profits sont plutôt minces considérant la taille des actifs totaux de la Société. Ces modestes profits proviennent principalement du secteur Purolator. Le secteur Postes Canada devrait enregistrer des pertes au cours de la période du présent plan. Bien que nous nous attendions à d'excellents revenus du secteur Colis, l'érosion du volume du Courrier transactionnel, combinée aux coûts élevés liés à la main-d'œuvre et aux avantages sociaux ainsi qu'aux investissements importants, devrait empêcher le Groupe de réaliser des profits plus élevés. Nous demeurons déterminés à offrir aux Canadiens les services qu'ils recherchent aujourd'hui et pour le futur, tout en préservant notre viabilité financière à long terme.

Dans le secteur Postes Canada, la trésorerie (y compris les titres négociables) devrait être durement touchée durant la période visée par le présent plan. Bien que les liquidités dont nous disposons actuellement soient suffisantes, les éléments suivants devraient épuiser nos ressources financières :

- Les paiements de solvabilité versés au régime de retraite devraient débuter en 2020, puisque le montant total de l'allégement est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité et devrait être entièrement épuisé à ce moment. Sans aucune autre mesure d'allégement, notre entreprise serait tenue d'effectuer des paiements spéciaux commençant à plus de 500 millions de dollars, en 2020, et atteignant plus de 1,8 milliard de dollars au cours de la période du plan.
- Notre budget pour la période visée par le plan prévoit des dépenses d'investissement de plus de 3,6 milliards de dollars, dont 1,5 milliard de dollars pour les améliorations à notre réseau.
- Un emprunt supplémentaire de plus de 500 millions de dollars sera nécessaire d'ici 2023 pour couvrir les investissements en immobilisations requis et les paiements liés au déficit de solvabilité du régime de retraite. Toutefois, nous ne devrions pas dépasser notre limite d'emprunt de 2,5 milliards de dollars au cours de la période visée par le présent plan.

5.2 Régime de retraite

Nous gérons l'un des plus importants régimes de retraite à prestations définies offerts par un employeur unique au Canada. Le régime comptait plus de 90 000 membres et 25 milliards de dollars d'actifs à leur juste valeur de marché au 31 décembre 2017. Nous sommes tenus de conserver suffisamment d'actifs de retraite pour capitaliser le régime de retraite et devons déposer chaque année des évaluations actuarielles du régime auprès de l'organisme fédéral de réglementation en matière de pension, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF). Les évaluations sont effectuées au moyen de deux méthodes.

La première est une évaluation sur le plan de la continuité dans laquelle on suppose que le régime de retraite continue ses opérations et son optique est à long terme. Cette méthode permet de déterminer si le régime possède assez d'actifs pour payer les prestations de retraite qui devront être versées dans l'avenir pour le service accumulé jusqu'à présent. Elle permet aussi de déterminer si le niveau des cotisations versées par les participants au régime et par le répondant du régime est suffisant pour couvrir le coût des prestations pour service courant. Toute insuffisance sur le plan de la continuité devra être financée sur une période de 15 ans.

La deuxième est l'évaluation sur le plan de la solvabilité qui suppose qu'un régime de retraite cesse ses opérations à la date de l'évaluation. Cette évaluation est donc faite à court terme et son résultat dépend grandement du niveau des taux d'intérêt à long terme (taux d'actualisation) au moment de l'évaluation. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer les obligations du régime est basé sur les conseils donnés par l'Institut canadien des actuaires et le BSIF. Le taux d'actualisation est fondé sur un portefeuille d'obligations établi par l'actuaire du régime de retraite. Les taux d'actualisation et toutes les autres hypothèses sont compris dans le document de l'évaluation actuarielle soumis au BSIF.

Les variations sur 12 mois des taux d'actualisation et les rendements des placements sont des facteurs principaux pour déterminer la situation financière du régime de retraite. Il est impossible de prédire avec certitude tant les taux d'actualisation que les rendements des placements qui peuvent être très volatils. Dans le contexte actuel, le degré de volatilité peut être plus élevé que celui que nous avons connu par le passé. Étant donné la taille de notre régime de retraite, une variation d'un demi-point de pourcentage (ou 50 points de base) du taux d'actualisation changerait les obligations sur le plan de la solvabilité d'environ 2,8 milliards de dollars.

Le 20 juin 2018, Postes Canada a déposé l'évaluation actuarielle du Régime au 31 décembre 2017. Celle-ci a révélé un excédent sur le plan de la continuité de 3 milliards de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé de 6,4 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans) ou 5,9 milliards de dollars (selon la valeur du marché des actifs du Régime).

Normalement, nous sommes tenus de verser des paiements spéciaux au régime, en fonction du déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé sur une durée de cinq ans, pour éliminer ce déficit. En 2014, le gouvernement nous a accordé un allègement nous dispensant d'effectuer des paiements de solvabilité pendant quatre ans. Ce répit a pris fin en 2017. De plus, des modifications réglementaires visant à alléger le fardeau que représentent les paiements d'amortissement des déficits de solvabilité sont entrées en vigueur en 2017. Ainsi, nous n'aurons pas à effectuer de paiements spéciaux en 2018. Si les conditions du marché demeurent constantes, nous ne nous attendons pas à verser de paiements spéciaux en 2019. Nous devrions verser plus de 500 millions de dollars en cotisations spéciales en 2020 et un total de cotisations spéciales de solvabilité de près de 1,8 milliard de dollars jusqu'en 2023, sous réserve des conditions du marché.

La décision de l'arbitre Flynn mentionnée précédemment aura une incidence immédiate sur les exigences en matière de capitalisation du déficit de solvabilité, puisque les modifications qui en découleront auront

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

pour effet d'augmenter les passifs au titre de la solvabilité. Afin que cette augmentation ne réduise pas le ratio de solvabilité global du régime, nous devons verser des cotisations forfaitaires supplémentaires.

En vertu des hypothèses de planification actuelles et du niveau de cotisations spéciales attendues, nous ne pouvons assumer un tel niveau de cotisation. Ainsi, nous aurons besoin d'emprunts ou de mesures d'allégement supplémentaires accordées aux régimes de retraite. Notre capacité à verser des paiements spéciaux au régime de retraite dépend de notre santé financière globale et de l'augmentation de notre bénéfice. Les exigences liées aux cotisations sont sensibles aux fluctuations du marché, particulièrement en ce qui a trait au rendement des actifs et aux taux d'intérêt à long terme. Par conséquent, les paiements spéciaux requis d'ici la fin de 2023 pourraient différer considérablement du montant estimé à près de 1,9 milliard de dollars.

En 2017, la Société a versé 259 millions de dollars en cotisations de l'employeur pour services rendus, tandis que les membres ont cotisé 235 millions de dollars au Régime.

6. ANNEXES

6.1 Lettres ministérielles

Lettre à Jessica L. McDonald

Mme Jessica L. McDonald
Présidente du Conseil d'administration
Société canadienne des postes
N1200 – 2701, promenade Riverside
Ottawa (Ontario) K1A 0B1

Madame,

Je vous félicite pour votre nomination en tant que présidente du conseil de la Société canadienne des postes en cette période critique dans l'évolution de l'institution.

En tant que présidente, vous êtes la représentante de la Société canadienne des postes auprès des tierces parties, ainsi que la dirigeante et la facilitatrice du conseil d'administration pour l'exercice de ses fonctions. Étant donné que vous êtes également le lien clé entre le conseil et moi-même à titre de représentante du gouvernement, votre leadership est fondamental pour assurer le succès de Postes Canada à l'avenir.

C'est un moment important pour Postes Canada. Comme vous le savez, notre gouvernement a entrepris une vaste étude en deux phases ainsi qu'une consultation publique sur l'avenir de la Société, dirigées par un groupe de travail indépendant composé de quatre personnes et le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes. Sur la base de cet engagement, de cette analyse et de ce débat généralisés, il est maintenant temps d'agir sur le renouvellement.

Postes Canada offre des services appréciés par les Canadiens de toutes les régions et de tous les milieux, et ce, de façon autosuffisante. La Société et ses 63 000 employés ont travaillé fort pour s'adapter à un environnement commercial en évolution rapide. En conséquence, sa situation financière à court terme est positive : les résultats sont positifs. Cependant, compte tenu des tendances actuelles, la viabilité financière à long terme est remise en question.

Il est clair que des changements structurels motivés par des facteurs financiers imposés de manière descendante sans collaboration ne sont pas susceptibles d'améliorer durablement la situation. Le portrait financier à court terme de la Société fournit l'espace nécessaire pour obtenir un bon renouvellement à long terme.

Dans ce contexte, et grâce à de vastes consultations et à la participation du public, le gouvernement propose ce qui suit :

- une nouvelle vision pour Postes Canada axée sur le service aux Canadiens;
- des mesures concrètes dans cinq domaines qui fournissent une nouvelle base pour le renouvellement;
- que les nouveaux dirigeants de Postes Canada soient demandés d'aborder les priorités pour la mise en œuvre du renouvellement.

Une nouvelle vision pour Postes Canada axée sur le service aux Canadiens

Postes Canada offrira un service de grande qualité à prix raisonnable aux Canadiens, peu importe leur lieu de résidence. La direction de la Société et ses employés travailleront en partenariat pour s'adapter, relever les défis et profiter des occasions créées par les changements démographiques, les nouvelles technologies et les attentes changeantes de ses clients et des collectivités qu'elle dessert. À titre d'entreprise publique estimée qui continuera de servir notre pays pendant des décennies, Postes Canada doit être efficiente et viable financièrement à long terme, produire des revenus qui soutiennent les services actuels et futurs, et permettre des innovations permanentes.

Société canadienne des postes

Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Établissement des assises du renouvellement

Le gouvernement prendra des mesures concrètes dans cinq domaines pour appuyer la mise en œuvre de sa vision axée sur les services.

Élimination du programme de conversion du service de livraison à domicile aux boîtes postales communautaires

Tout d'abord, comme nous nous sommes engagés envers les Canadiens, le gouvernement met fin au programme visant à convertir la livraison à domicile aux boîtes postales communautaires. La livraison à domicile se poursuivra dans les ménages qui en bénéficient actuellement.

Renforcement du programme de livraison accessible

Dans le cadre du processus d'examen, tant le groupe de travail que le Comité ont entendu des critiques à l'égard de la stratégie de Postes Canada visant à installer des boîtes postales communautaires. La plainte la plus courante concernait la méconnaissance du programme de livraison accessible actuel et les coûts des exigences d'accessibilité. Bien que le programme de conversion ait été supprimé, certaines personnes peuvent encore avoir de la difficulté à accéder à leur courrier. Nous demandons à Postes Canada de mettre sur pied un panel national formé d'experts et d'organisations clés chargé d'examiner les problèmes propres aux personnes handicapées et aux personnes âgées et d'entendre les expériences vécues par certaines personnes à ce chapitre, dans l'optique de donner des conseils sur l'élaboration, la mise en œuvre et la promotion d'un programme de livraison accessible amélioré. Nous voulons nous assurer que tous ceux qui ont besoin du service puissent y avoir accès. Après la mise en œuvre du programme, le groupe pourrait continuer à fournir des commentaires annuels sur l'efficacité du programme.

Nouvel leadership et culture de collaboration

Votre nomination est une partie importante d'un changement plus large de leadership à Postes Canada. Comme vous le savez, un nouveau président-directeur général sera nommé bientôt et le gouvernement a lancé des processus de nomination au conseil d'administration.

Il ne s'agit pas simplement de pourvoir des postes vacants. Au contraire, c'est une occasion pour conduire un changement dans la culture. Le groupe de travail et le Comité ont relevé la nécessité d'entretenir de meilleures relations entre la direction et les syndicats. Le gouvernement convient que le renouvellement à long terme exige une relation constructive entre la Société, ses travailleurs et les collectivités dans lesquelles elle exerce ses activités. Cela prendra du temps et un profond engagement de renouvellement de la part de la direction et des syndicats.

Le gouvernement, grâce à son processus ouvert de nomination fondée sur le mérite, accordera une grande priorité à la diversité et à un plus large éventail de perspectives, y compris les travailleurs, dans ces importantes nominations à la direction de Postes Canada. Nous nous attendons à ce que vous et le conseil d'administration fassent de cette évolution vers une culture de collaboration votre priorité absolue.

Bénéfices réinvestis dans la Société

Le gouvernement s'attend à ce que les profits réalisés par la Société soient réinvestis dans des initiatives de service et des innovations et non versés sous forme de dividendes à la Couronne. Actuellement, en vertu de son inscription à la Loi sur la gestion des finances publiques, Postes Canada a l'obligation légale de verser un dividende au gouvernement fédéral. J'ai l'intention de demander l'approbation du gouverneur en conseil pour que la Société canadienne des postes soit régie par l'Annexe III de la partie II de la Loi sur la gestion des finances publiques à l'Annexe III de la partie I afin de supprimer cette obligation. De plus, ce changement signifie que Postes Canada est maintenant tenue légalement de présenter un budget d'exploitation aux fins d'approbation par le gouvernement, au même titre que son plan d'entreprise annuel et son budget de dépenses en immobilisations. Les sommaires du plan et des budgets approuvés seront déposés devant les deux chambres du Parlement. Il importe de noter que Postes Canada continuera d'être exploitée en vertu de l'alinéa 5(2)(b) de la Loi sur la Société canadienne des postes, qui stipule que, la Société doit tenir compte de la nécessité de mener ses opérations de manière autonome sur le plan financier dans l'exercice de son mandat.

Promotion des services de remises

Ce gouvernement s'est également engagé à offrir des services de remises plus abordables pour les travailleurs canadiens qui souhaitent envoyer de l'argent à l'étranger. Comme vous le savez, Postes Canada joue déjà un rôle important à ce chapitre par le truchement de son vaste réseau national de bureaux de poste, qui offrent des mandats-poste ou des services de remises sous forme numérique grâce à son partenariat avec MoneyGram. Cependant, le bureau de poste n'est pas nécessairement un endroit auquel les gens pensent pour effectuer des remises. Par conséquent, nous demandons à Postes Canada d'augmenter sa part de marché dans ce secteur en assurant une meilleure promotion de ses services abordables dans les collectivités qui utilisent habituellement ces services.

Société canadienne des postes Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Priorités pour la mise en œuvre du renouvellement

La première étape pour Postes Canada dans la mise en œuvre du renouvellement consiste à négocier de nouvelles conventions collectives, et je suis heureuse de constater que cela est en cours et, dans certains cas, terminé. La direction et l'Association des officiers des postes du Canada devraient être félicités d'avoir déjà conclu une nouvelle convention avant l'expiration de celle qui est actuellement en vigueur. Il est également encourageant que la direction et le Syndicat des employés des postes et communications aient récemment conclu une entente de principe. Négocier la convention qui a expiré et les autres conventions qui expirent bientôt vous offre l'occasion, ainsi qu'au conseil d'administration, de faire preuve de leadership en donnant le ton à la direction et aux syndicats pour collaborer en vue de la mise en œuvre de la vision du gouvernement.

En tant que nouvelle présidente, vous et le reste du conseil d'administration avez un rôle essentiel à jouer dans l'amélioration des relations syndicales-patronales en supervisant la collaboration patronale-syndicale nécessaire pour concrétiser la vision du gouvernement en matière de renouvellement. La contribution du groupe de travail et du Comité offre une contribution importante à ce travail.

Innovations et meilleures pratiques pour la mise en œuvre du renouvellement

Malgré des perspectives financières à court terme positives, la durabilité à long terme de la Société est un défi. Le gouvernement s'attend à ce que Postes Canada continue, plus que jamais, d'innover, d'expérimenter et de mener des projets pilotes pour répondre aux besoins des entreprises, des particuliers et des collectivités canadiennes dans les années à venir, tout en assurant sa viabilité financière à long terme.

L'examen a déterminé divers domaines d'occasion pour Postes Canada. Dans ce contexte, le gouvernement demande à Postes Canada d'entreprendre ce qui suit dans le cadre de l'élaboration de son programme de mise en œuvre du renouvellement :

- examiner l'applicabilité au Canada des pratiques exemplaires et des innovations réussies dans d'autres pays, en particulier les divers modèles de **prestation de services d'un jour sur deux**;
- examiner les options pour des modèles novateurs de livraison de colis, y compris l'utilisation accrue des casiers à colis et la **livraison de fin de semaine**;
- explorer les possibilités de partenariat avec d'autres ministères et organismes fédéraux, d'autres administrations et collectivités afin **d'améliorer les services publics aux Canadiens, en particulier dans les régions rurales et éloignées**, en tirant parti du réseau étendu de Postes Canada et de sa présence partout au Canada.

Bien que l'examen ne vise pas le Protocole du service postal canadien, les éléments du protocole ont été examinés et évalués. Aucune des mesures qui sont prises ne change les attentes énoncées dans le protocole. Dans la mise en œuvre de la vision, Postes Canada doit continuer à répondre aux attentes énoncées dans le protocole.

Aller de l'avant

À l'instar de tout organisme de services, l'effectif est essentiel pour assurer une expérience satisfaisante aux clients. Selon la recherche sur l'opinion publique, les Canadiens et les entreprises interrogés sont très satisfaits des services de Postes Canada. Ceci est un hommage aux employés dévoués de la Société canadienne des postes. Nous devons en tirer parti pour nous assurer qu'elle demeure une institution canadienne appréciée qui servira notre pays pendant les prochaines décennies.

En terminant, j'aimerais exprimer mon appréciation pour le soutien et la coopération dont la Société et ses employés ont fait preuve en travaillant avec le groupe de travail et le Comité permanent pendant l'examen. J'attends avec impatience vos progrès à mesure que la Société met en œuvre la vision axée sur le service du gouvernement pour le renouvellement de Postes Canada.

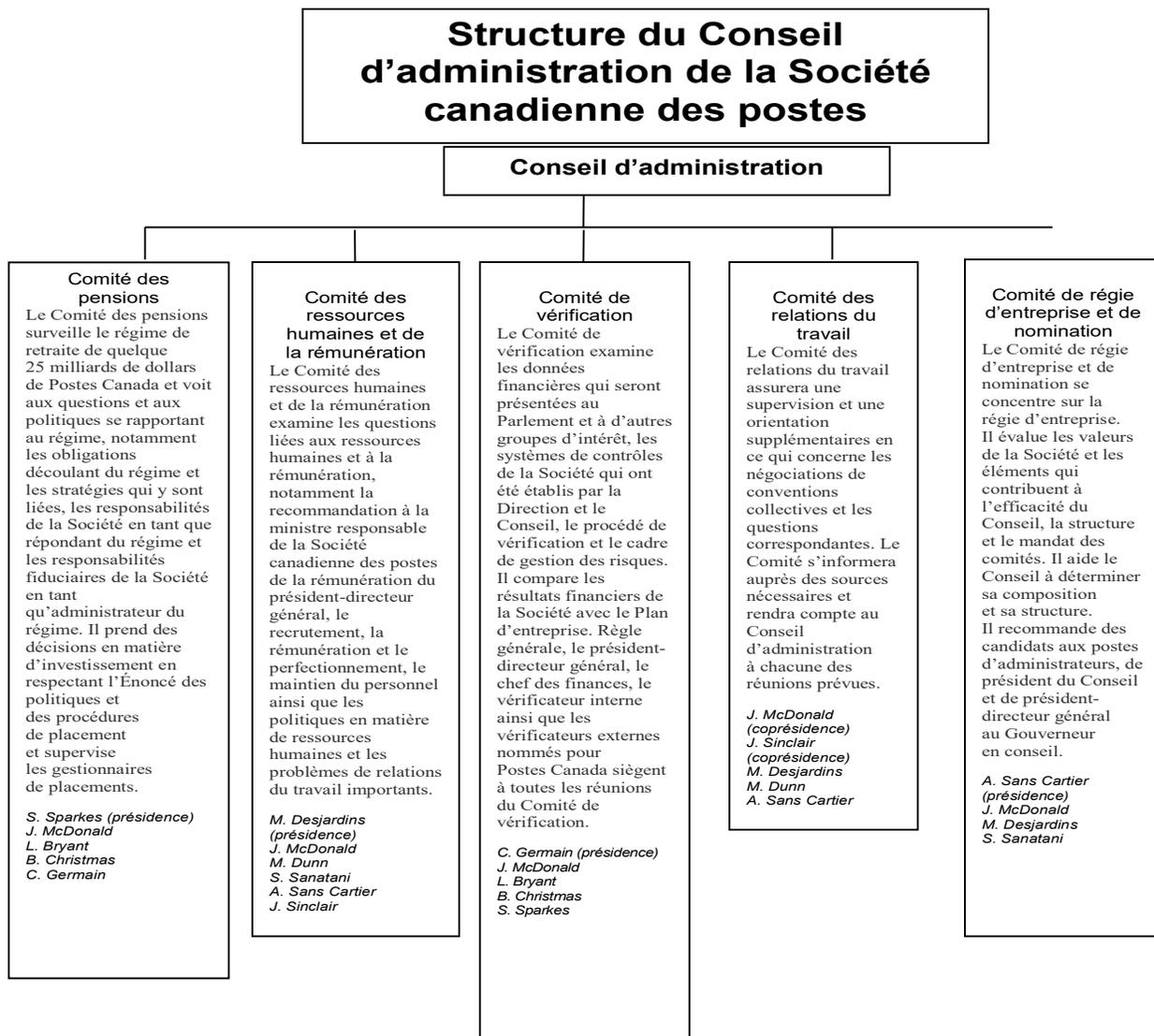
Veillez agréer, Madame, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Original signé par :
L'honorable Carla Qualtrough, C.P., députée

Date de modification : 2018-01-24

6.2 Structure de gouvernance de l'entreprise

Depuis le 1^{er} avril 2018, la présidente du Conseil d'administration agit également à titre de présidente-directrice générale par intérim. Nous avons pris plusieurs mesures pour nous assurer que le Conseil exerce une surveillance de façon indépendante et appropriée. Une administratrice principale indépendante (une vice-présidente) a été nommée afin de permettre aux membres du Conseil de discuter librement de leurs préoccupations pendant les séances à huis clos, en l'absence de la présidente. En outre, un conseiller indépendant en matière d'éthique a été engagé pour permettre aux membres du Conseil de discuter de conflits d'intérêts et d'enjeux touchant leur indépendance et pour formuler des conseils pertinents. La présidente a rencontré le commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique à deux occasions pour discuter de cette question. Ce dernier a confirmé que la structure en place lui semblait tout à fait adéquate.



Remarque 1 : Les membres assistent de façon régulière aux réunions du Conseil et des comités.

Remarque 2 : La liste des membres est à jour en date d'octobre 2018.

Mandats des membres du Conseil d'administration

Les tableaux de cette section indiquent les renseignements pour l'ensemble de l'année 2017.

Membres du Conseil d'administration	Date de la première nomination	Mandat actuel Date de début (si reconduit)	Mandat actuel Date de fin
Matthews, Siân M. (présidente)	23 août 2007	11 décembre 2014	11 décembre 2018 (a démissionné le 15 septembre 2017)
McDonald, Jessica L. (présidente)	12 décembre 2017		12 décembre 2022
Chopra, Deepak	1 ^{er} février 2011	1 ^{er} février 2016	31 janvier 2021 (a démissionné le 31 mars 2018)
Cryer, Thomas W.	12 octobre 2007	1 ^{er} octobre 2013	1 ^{er} octobre 2017 (a démissionné le 31 octobre 2017)
Desjardins, Michèle	18 juin 2015	18 juin 2018	18 juin 2020
Lavigne, A. Michel	30 juillet 2008	1 ^{er} octobre 2013	21 juin 2016 (a démissionné le 5 mai 2018)
Paterson, Andrew B.	1 ^{er} mars 2012		1 ^{er} mars 2016 (a démissionné le 31 décembre 2017)
Sans Cartier, Alain	1 ^{er} mars 2012		1 ^{er} mars 2016
Sheffield, William H.	23 août 2006	22 novembre 2012	22 novembre 2015 (a démissionné le 31 mars 2018)
Sparkes, Sharon	26 mars 2015	31 mai 2018	31 mai 2020
Woodley, Donald	23 août 2006	4 octobre 2012	4 octobre 2015 (a été remplacé le 4 mai 2018)

Mandats des membres du Conseil d'administration

Membres du Conseil d'administration	Durée des mandats	Date de début des mandats	Date de fin des mandats
Jessica McDonald (présidente du Conseil d'administration et présidente-directrice générale par intérim)	5 ans	12 décembre 2017	12 décembre 2022
Lloyd Bryant	4 ans	1 ^{er} mai 2018	1 ^{er} mai 2022
Bernd Christmas	3 ans	1 ^{er} mai 2018	1 ^{er} mai 2021
Michèle Desjardins	3 ans 2 ans	18 juin 2015 18 juin 2018	18 juin 2018 18 juin 2020
Mélanie Dunn	2 ans	1 ^{er} mai 2018	1 ^{er} mai 2020
Claude Germain	4 ans	31 mai 2018	31 mai 2022
Suromitra Sanatani	3 ans	1 ^{er} mai 2018	1 ^{er} mai 2021
Alain Sans Cartier	4 ans	1 ^{er} mars 2012	1 ^{er} mars 2016
Jim Sinclair	3 ans	1 ^{er} mai 2018	1 ^{er} mai 2021
Sharon Sparkes	3 ans 2 ans	26 mars 2015 31 mai 2018	26 mars 2018 31 mai 2020

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

6.3 Engagement de la présidente-directrice générale

Dans l'ensemble de l'entreprise, Postes Canada a harmonisé ses activités de façon à atteindre les cibles suivantes au chapitre des indicateurs de rendement clés (IRC) en 2019 :

Rendement du service		Expérience client		Santé et sécurité	
Colis	95,8%	Expérience client		Santé et sécurité	
Colis du régime intérieur	94,0%	Satisfaction à l'égard du site Web	67,3%	Fréquence totale des blessures	10,72
Colis d'arrivée du régime international	96,0%	Confiance de la clientèle de la Vente au détail	90,0%	Blessures entraînant des pertes de temps	4,52
Colis de départ du régime international	93,0%	Satisfaction à l'égard du Centre de contact	85%		
Balayage à la livraison	99,0%				
		Revenus (en M\$)		Résultat avant impôt (en M\$)	
Marketing Intelliposte	94,0%	Revenus		Résultat avant impôt (RAI)	
Courrier personnalisé	96,0%	Revenus du secteur Colis	\$ 2 970	Postes Canada	(\$ 22)
Courrier de quartier	91,0%	Revenus du secteur Marketing Intelliposte	\$ 923	Coûts d'entreprises de Postes Canada	\$ 127
Poste-lettres	94,0%				
Postes à tarifs préférentiels - Clients commerciaux	94,0%				
Poste-lettres - Particuliers et PME	94,0%				

Moi, Jessica L. McDonald, présidente du Conseil d'administration et présidente-directrice générale par intérim de la Société canadienne des postes, je rends compte au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes quant à l'atteinte des résultats présentés dans ce plan d'entreprise et dans les annexes. J'atteste que cet engagement est appuyé par une juste utilisation de toutes les évaluations et mesures de rendement pertinentes dont je dispose.



Jessica L. McDonald
 Présidente du Conseil d'administration et présidente-directrice générale par intérim

6.4 Attestation du chef des finances

En ma qualité de chef des finances de la Société canadienne des postes, je rends compte au Conseil d'administration de la Société par l'entremise de sa présidente-directrice générale. J'ai passé en revue le plan d'entreprise et les documents à l'appui que je juge nécessaires. Selon mon examen de diligence raisonnable, je tire les conclusions suivantes :

- 1) La nature et la portée des renseignements financiers et connexes sont présentées de façon raisonnable, et les hypothèses qui ont une importante incidence sur les exigences financières s'y rapportant ont été cernées et leur fondement vérifié.
- 2) Au vu des risques majeurs ayant une incidence sur les exigences financières, la nature délicate de ces exigences par rapport aux principales hypothèses et les stratégies connexes d'atténuation des risques ont été divulguées.
- 3) Les exigences en matière de ressources financières ont été divulguées et sont cohérentes par rapport aux hypothèses formulées, et des façons de limiter les coûts ont été envisagées.
- 4) Un financement suffisant a été trouvé pour répondre aux exigences financières au cours de la période visée par le plan d'entreprise. Dans le cadre du présent plan, Postes Canada ne demande au Parlement aucune affectation de crédits autre que pour la compensation pour la prestation de services liés au courrier parlementaire et à la documentation à l'usage des personnes aveugles en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*.
- 5) Le plan d'entreprise et les budgets sont conformes à la loi et aux politiques en matière de gestion financière, et les mécanismes pertinents de gestion financière sont en place.
- 6) Des contrôles financiers ont été instaurés en vue de la mise en œuvre des activités proposées et de l'exploitation continue de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive.

Selon moi, dans l'ensemble, les renseignements financiers présentés dans ce plan d'entreprise et les budgets qui l'accompagnent sont suffisants pour soutenir la prise de décisions.



Wayne Cheeseman
Chef des finances

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

6.5 États financiers

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

Aux 31 décembre (en millions de dollars canadiens)			Plan d'entreprise				
	2017 Réal ¹	2018 Prévision ²	2019	2020	2021	2022	2023
Actifs							
Actifs courants							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 503	1 547	1 325	586	862	532	695
Titres négociables	821	821	821	821	-	-	-
Clients et autres débiteurs	946	1 073	1 060	1 086	1 119	1 152	1 185
Autres actifs	126	101	102	183	201	108	111
Total des actifs courants	3 396	3 542	3 307	2 676	2 182	1 792	1 991
Actifs non courants							
Immobilisations corporelles	2 627	2 754	3 329	3 913	4 287	4 733	4 958
Immobilisations incorporelles	119	110	113	113	112	112	112
Actifs au titre de droits d'utilisation	-	926	915	902	896	888	882
Titres réservés	526	512	497	480	460	438	414
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	116	118	112	133	1 131	2 131	3 047
Actifs d'impôt différé	1 568	1 361	1 243	1 022	778	629	473
Écart d'acquisition	130	130	130	130	130	130	130
Autres actifs	7	53	62	59	57	54	51
Total des actifs non courants	5 093	5 964	6 400	6 751	7 852	9 116	10 067
Total des actifs	8 489	9 506	9 707	9 427	10 034	10 908	12 058
Passifs et capitaux propres							
Passifs courants							
Fournisseurs et autres créditeurs	583	582	617	627	626	644	631
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	600	560	623	645	656	672	654
Provisions	77	80	80	81	83	84	86
Impôts à payer	38	22	18	14	17	20	20
Produits différés	138	139	136	132	132	132	133
Prêts et emprunts	13	12	10	4	2	5	35
Obligation locative	-	114	119	124	129	134	139
Passifs au titre des autres avantages à long terme	63	64	64	64	65	66	67
Total des passifs courants	1 512	1 571	1 667	1 691	1 710	1 757	1 764
Passifs non courants							
Prêts et emprunts	1 025	1 026	1 004	1 000	998	1 098	1 498
Obligation locative	-	1 004	997	988	987	983	978
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	6 297	5 560	5 090	4 224	4 195	4 292	4 385
Autres passifs	25	21	20	27	39	51	63
Total des passifs non courants	7 347	7 611	7 110	6 239	6 218	6 424	6 925
Total des passifs	8 859	9 182	8 777	7 930	7 928	8 181	8 690
Capitaux propres							
Capital d'apport	1 155	1 155	1 155	1 155	1 155	1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global	54	54	54	54	54	54	54
Déficit accumulé	(1611)	(925)	(326)	233	833	1 447	2 079
Capitaux du Canada	(402)	284	883	1 442	2 043	2 656	3 289
Participations ne donnant pas le contrôle	32	40	47	55	63	72	80
Total des capitaux propres	(370)	324	930	1 497	2 106	2 727	3 369
Total des passif et des capitaux propres	8 489	9 506	9 707	9 427	10 034	10 908	12 058

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

1. Montants retraités pour l'année 2017 afin de se conformer à l'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » (IFRS 15)
2. Montants conformes à l'IFRS 16 « Contrats de location » (IFRS 16)

Société canadienne des postes Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Société canadienne des postes
État consolidé du résultat global pro forma

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)			Plan d'entreprise				
	2017 Réel ¹	2018 Prévision ²	2019	2020	2021	2022	2023
Produits d'exploitation	8 318	8 781	8 981	9 277	9 589	9 890	10 209
Charges d'exploitation							
Main-d'œuvre	4 034	4 344	4 364	4 555	4 726	4 896	5 059
Avantages du personnel	1 456	1 679	1 533	1 549	1 555	1 558	1 563
	5 490	6 024	5 897	6 104	6 281	6 454	6 622
Autres charges d'exploitation	2 292	2 414	2 496	2 625	2 703	2 801	2 890
Amortissement	305	415	414	451	496	521	582
Total des charges d'exploitation	8 087	8 852	8 806	9 179	9 481	9 777	10 094
Résultat d'exploitation	231	(71)	175	97	108	114	115
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement							
Produits de placement et autres produits	19	51	50	35	39	10	4
Charges financières et autres charges	(46)	(94)	(98)	(100)	(100)	(101)	(107)
Charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement	(27)	(43)	(48)	(64)	(60)	(91)	(103)
Résultat avant impôt	204	(114)	127	33	47	23	12
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	56	(24)	30	4	8	3	1
Résultat net	148	(90)	96	29	39	20	11
Autres éléments du résultat global							
Éléments qui ne seront jamais reclassés en résultat net	(203)	965	512	540	572	605	633
Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net	10	-	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global	(193)	965	512	540	572	605	633
Résultat global	(45)	874	608	569	611	625	644
Résultat net attribuable au (aux)							
Gouvernement du Canada	142	(98)	88	21	30	10	1
Participations ne donnant pas le contrôle	6	8	8	9	9	10	10
	148	(90)	96	29	39	20	11
Résultat global attribuable au (aux)							
Gouvernement du Canada	(51)	865	599	559	601	613	633
Participations ne donnant pas le contrôle	6	10	10	10	11	11	11
	(45)	874	608	569	611	625	644

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

1. Montants retraités pour l'année 2017 afin de se conformer à l'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » (IFRS 15)

2. Montants conformes à l'IFRS 16 « Contrats de location » (IFRS 16)

Société canadienne des postes Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

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

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)			Plan d'entreprise				
	2017 Réel ¹	2018 Prévision ²	2019	2020	2021	2022	2023
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation							
Résultat net	148	(90)	96	29	39	20	11
Ajustements visant à rapprocher le résultat net et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation :							
Amortissement	305	415	414	451	496	521	582
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	868	1 119	928	917	891	863	833
Paiements effectués au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	(547)	(569)	(708)	(1083)	(1 154)	(958)	(809)
Profit (perte) sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	3	(3)	(7)	(2)	(20)	(2)	(1)
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	56	(24)	31	4	8	3	1
Charges d'intérêts nettes	22	69	65	74	87	98	108
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation :							
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	(115)	(127)	13	(26)	(33)	(33)	(33)
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	35	(1)	35	9	(1)	18	(13)
Augmentation (diminution) des salaires et avantages à payer et des provisions connexes	114	(41)	63	22	11	16	(18)
Augmentation (diminution) des provisions	8	2	0	1	1	1	2
(Augmentation) diminution nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation	(9)	25	(4)	(2)	(3)	(2)	(2)
Autres produits (charges) sans effet sur la trésorerie, montant net	(20)	(21)	(18)	(20)	(17)	(16)	(14)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'exploitation avant intérêts et impôts	867	754	909	374	307	530	645
Intérêts perçus	43	55	61	50	36	24	18
Intérêts payés	(44)	(105)	(107)	(107)	(106)	(106)	(111)
Impôts perçus (payés)	(118)	(110)	(87)	(39)	43	54	(45)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'exploitation	748	594	775	278	280	502	507
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement							
Entrées (sorties) de titres	227	14	15	17	840	22	24
Acquisition d'immobilisations	(299)	(435)	(892)	(933)	(783)	(863)	(697)
Produit de la vente d'immobilisations	4	6	9	4	38	6	2
Autres activités d'investissement, montant net	-	(47)	(10)	2	2	2	3
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'investissement	(68)	(463)	(878)	(910)	98	(833)	(668)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement							
Remboursement des obligations de location	(22)	(85)	(93)	(94)	(96)	(99)	(103)
Entrées (sorties) de fonds nettes des prêts et emprunts	-	(0)	(24)	(10)	(4)	103	430
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	(1)	(2)	(2)	(3)	(3)	(3)	(3)
Autres activités de financement, montant net	(1)	-	-	-	-	-	-
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités de financement	(24)	(87)	(120)	(107)	(102)	1	324
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie							
	656	44	(222)	(738)	276	(330)	163
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	849	1 503	1 547	1 325	586	862	532
Effect des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	(2)	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1 503	1 547	1 325	586	862	532	695

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

1. Montants retraités pour l'année 2017 afin de se conformer à l'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » (IFRS 15)

2. Montants pour la période 2018-2023 conformes à l'IFRS 16 « Contrats de location » (IFRS 16)

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

6.6 Prévisions opérationnelles et budget d'exploitation

Prévisions opérationnelles

Prévisions opérationnelles pour 2018
 Secteur Postes Canada - État des résultats

(en millions de dollars canadiens)	2018 Prévision ¹	Exercice précédent ²	M/(P)* que	M/(P)* que
			l'exercice préc.	l'exercice préc. (%) ³
Produits d'exploitation	6 784	6 506	278	3,9%
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	3 462	3 222	(240)	
Avantages du personnel	1 474	1 262	(212)	
Autres charges d'exploitation	1 813	1 690	(123)	
Amortissement	304	248	(56)	
Total des charges d'exploitation	7 053	6 422	(631)	(9,4)%
Résultat d'exploitation	(269)	84	(353)	
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	5	(8)	13	
Résultat avant impôt	(264)	76	(339)	
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(71)	17	88	
Résultat net	(193)	59	(252)	
Autres éléments du résultat global	939	(192)	1 131	
Résultat global	746	(133)	879	

* M(P) = Meilleur ou (pire)

1. Montants conformes à l'IFRS 16 « Contrats de location » (IFRS 16)

2. Montants retraités pour l'année 2017 pour se conformer à l'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » (IFRS 15)

3. Rajusté en fonction du nombre de jours

Les totaux ne correspondent pas toujours à la somme des chiffres en raison de l'arrondissement

Le secteur Postes Canada prévoit une perte avant impôt de 264 millions de dollars pour 2018. Il s'agit d'une diminution de 339 millions de dollars par rapport aux résultats de 2017. La perte est, en grande partie, attribuable aux répercussions financières de la décision définitive de l'arbitre dans le dossier de l'équité salariale des membres du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS). En 2018, la Société a engagé des dépenses supplémentaires de près de 410 millions de dollars, dont environ 190 millions de dollars en prestations de retraite et autres pertes liées aux modifications apportées au régime d'avantages postérieurs à l'emploi.

La hausse des revenus de 278 millions de dollars (soit 3,9 %) est attribuable à la croissance continue du secteur Colis, en partie affaiblie par l'érosion des volumes du secteur Courrier transactionnel, touché de façon négative par l'adoption des solutions numériques par les ménages et les entreprises. On prévoit des hausses respectives de 21,2 % et de 15,7 % des revenus et des volumes du secteur Colis du régime intérieur, alors que l'on s'attend à un recul de 4,5 % du volume du secteur Poste-lettres du régime intérieur.

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

La hausse des coûts d'exploitation de 631 millions de dollars (soit 9,4 %) s'explique principalement par les coûts ponctuels afférents à la décision arbitrale en matière d'équité salariale touchant le STTP-FFRS, ainsi qu'aux coûts supplémentaires liés à la croissance des volumes du secteur Colis, aux pressions inflationnistes et à la hausse du prix du carburant.

Prévisions opérationnelles pour 2018

Société canadienne des postes - État consolidé des résultats

(en millions de dollars canadiens)	2018 Prévision ¹	Exercice précédent ²	M/(P)* que	M/(P)* que
			l'exercice préc.	l'exercice préc. (%) ¹
Produits d'exploitation	8 781	8 318	463	5,1%
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	4 344	4 034	(310)	
Avantages du personnel	1 679	1 456	(223)	
Autres charges d'exploitation	2 414	2 292	(122)	
Amortissement	415	305	(110)	
Total des charges d'exploitation	8 852	8 087	(765)	(9,0)%
Résultat d'exploitation	(71)	231	(303)	
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(43)	(27)	(16)	
Résultat avant impôt	(114)	204	(318)	
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(24)	56	80	
Résultat net	(90)	148	(239)	
Autres éléments du résultat global	965	(193)	1 158	
Résultat global	874	(45)	919	

* M/(P) = Meilleur ou (pire)

1. Montants conformes à l'IFRS 16 « Contrats de location » (IFRS 16)

2. Montants retraités pour l'année 2017 pour se conformer à l'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » (IFRS

3. Rajusté en fonction du nombre de jours

Les totaux ne correspondent pas toujours à la somme des chiffres en raison de l'arrondissement

Le Groupe prévoit une perte avant impôt de 114 millions de dollars, soit un résultat inférieur de 318 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Ces résultats sont attribuables au secteur Postes Canada, comme indiqué précédemment, et sont en partie compensés par une hausse des volumes issue de la croissance des affaires du secteur Purolator.

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Budget d'exploitation pour 2019

Budget d'exploitation pour 2019
 Secteur Postes Canada - État des résultats

(en millions de dollars canadiens)	2019 Plan ¹	2018 Prévision ¹	M/(P) *	M/(P) % *
Produits d'exploitation	7 019	6 784	234	3,5 %
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	3 491	3 462	(29)	
Avantages du personnel	1 320	1 474	154	
Autres charges d'exploitation	1 936	1 813	(124)	
Amortissement	300	304	5	
Total des charges d'exploitation	7 047	7 053	6	0,1 %
Résultat d'exploitation	(28)	(269)	240	
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	7	5	2	
Résultat avant impôt	(22)	(264)	242	
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(12)	(71)	(59)	
Résultat net	(10)	(193)	183	
Autres éléments du résultat global	495	939	(444)	
Résultat global	485	746	(261)	

* M/(P) = Meilleur ou (pire)

1. Montants conformes à l'IFRS 16 « Contrats de location » (IFRS 16)

Les totaux ne correspondent pas toujours à la somme des chiffres en raison de l'arrondissement.

Selon les prévisions, le secteur Postes Canada devrait enregistrer une perte avant impôt de 22 millions de dollars en 2019, ce qui représente 242 millions de dollars de plus que les prévisions pour 2018.

Les revenus devraient atteindre 234 millions de dollars de plus (soit 3,5 %) que les prévisions pour 2018. Cette augmentation découle essentiellement de la hausse des volumes du secteur Colis du régime intérieur de 12,9 %, contrée en partie par la décroissance continue de 5,1 % du secteur Poste-lettres du régime intérieur.

Les charges d'exploitation devraient être supérieures de 6 millions de dollars à celles prévues pour 2018 surtout à cause des pressions inflationnistes, de la croissance des volumes dans le secteur Colis et des investissements accrus dans l'entreprise, notamment dans la capacité du réseau. Les charges auraient grimpé de façon beaucoup plus marquée n'eût été les coûts afférents à la décision arbitrale en matière d'équité salariale rendue en 2018 pour les membres du STTP-FFRS.

Les coûts des avantages sociaux du personnel devraient être inférieurs de 154 millions de dollars à ceux de 2018 en raison des frais ponctuels afférents à la décision arbitrale en matière d'équité salariale rendue en 2018 et du rendement des actifs du régime de retraite qui a réduit les dépenses pour 2019. Nous devons rester conscients du caractère hautement volatil du régime de retraite de 25 milliards de dollars, car le

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

rendement et les taux d'actualisation du régime vont continuer à fluctuer en fonction des conditions du marché et des changements apportés aux hypothèses démographiques. Ainsi, une baisse d'un demi-point de pourcentage du taux d'actualisation augmenterait les coûts liés aux avantages complémentaires de retraite de plus de 150 millions de dollars en 2019.

Les autres éléments du résultat global sont liés aux gains actuariels provenant de la réévaluation du régime de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi. Le rendement des actifs du régime devrait excéder le taux d'actualisation et avoir une incidence positive sur le résultat global en 2018 et en 2019.

Budget d'exploitation pour 2019
 Société canadienne des postes - État consolidé des résultats

(en millions de dollars canadiens)	2019 Plan ¹	2018 Prévision ¹	M/(P) *	M/(P) % *
Produits d'exploitation	8 981	8 781	201	2,3%
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	4 364	4 344	(20)	
Avantages du personnel	1 533	1 679	147	
Autres charges d'exploitation	2 496	2 414	(82)	
Amortissement	414	415	0	
Total des charges d'exploitation	8 806	8 852	46	0,5%
Résultat d'exploitation	175	(71)	246	
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(48)	(43)	(5)	
Résultat avant impôt	127	(114)	241	
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	30	(24)	(54)	
Résultat net	96	(90)	187	
Autres éléments du résultat global	512	965	(453)	
Résultat global	608	874	(266)	

* M/(P) = Meilleur ou (pire)

1. Montants conformes à l'IFRS 16 « Contrats de location » (IFRS 16)

Les totaux ne correspondent pas toujours à la somme des chiffres en raison de l'arrondissement

En 2019, le Groupe devrait enregistrer un résultat avant impôt de 127 millions de dollars, soit une augmentation de 241 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, pour les raisons décrites ci-dessus concernant le secteur Postes Canada.

6.7 Dépenses en immobilisations prévues et budget d'investissement

Dépenses en immobilisations prévues pour 2018

Le total des dépenses en immobilisations prévues du secteur Postes Canada devrait s'élever à 323 millions de dollars en 2018.

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Secteur de responsabilité (comme publié antérieurement)		Dépenses en immobilisations prévues pour 2018 (en M\$)
Croissance	Initiatives axées sur la croissance rentable de nos activités, l'amélioration du service aux clients commerciaux et la mobilisation des clients.	23
Capacité du réseau	Initiatives visant à relever les défis que pose, pour la capacité de notre infrastructure, l'essor du secteur Colis.	101
Amélioration des activités	Nouvelle infrastructure informatisée pour la technologie mobile, sécurité du matériel de rue, accessibilité continue des systèmes d'expédition, modifications apportées aux systèmes découlant des négociations et diverses améliorations opérationnelles.	27
Continuité des opérations	Véhicules, matériel de rue, immobilier, réapprovisionnement et mise à niveau du matériel de production, mise à niveau des TI et des systèmes ayant atteint la fin de leur vie utile (matériel/logiciel).	172
Secteur Postes Canada		323

Les dépenses en immobilisations prévues du Groupe totalisent 436 millions de dollars (après déduction d'un million de dollars d'entrées d'élimination des éléments intersectoriels), dont 323 millions de dollars pour le secteur Postes Canada.

Budget d'investissement pour 2019

Le budget d'investissement pour 2019 tient toujours compte des impératifs stratégiques en place et prévoit quelques mesures en appui à la nouvelle orientation que nous a dictée l'actionnaire. En 2019, nous allons continuer à mettre en œuvre des solutions visant à régler les problèmes immédiats de capacité et apporter des changements à notre réseau pour l'adapter aux prévisions de croissance à long terme des volumes de colis. Les exigences en matière de capitaux d'investissement en appui à nos impératifs stratégiques seront axées sur la croissance dans le cybercommerce, notre engagement à l'égard du service à la clientèle et la modernisation de notre environnement applicatif, de notre infrastructure et de nos plateformes. Nous améliorerons également l'efficacité de notre parc de véhicules en étudiant de près des solutions de rechange propres, en élargissant le programme de livraison accessible, en nous adaptant afin de répondre aux nouvelles attentes des expéditeurs et en offrant à tous les Canadiens la meilleure expérience qui soit au chapitre de la réception.

De plus, nous continuerons d'investir dans les outils, l'équipement et les procédés opérationnels, ainsi que dans l'infrastructure, pour favoriser les améliorations opérationnelles. Des investissements en immobilisations seront également effectués afin de renouveler notre parc de véhicules et le matériel de rue et de mettre à niveau les systèmes et le matériel informatiques qui atteignent la fin de leur vie utile.

		Budget d'investissement pour 2019 (en M\$)
IMPÉRATIFS STRATÉGIQUES		518
<i>Il s'agit d'initiatives visant à suivre la croissance du cybercommerce, à remplir notre engagement à l'égard du service à la clientèle, à moderniser notre environnement applicatif, notre infrastructure et nos plateformes, à nous adapter pour répondre aux nouvelles attentes des expéditeurs et à offrir la meilleure expérience de réception qui soit à l'ensemble des Canadiens.</i>		
Livraison	Nous ferons des investissements dans les installations de livraison, le parc de véhicules et le matériel afin de créer une capacité en matière de colis, et apporterons des améliorations en ce qui concerne la livraison « du dernier kilomètre ».	115
Tri	Nous effectuerons des investissements afin de contrer la désuétude de certaines installations, de tenir compte du nombre croissant d'adresses et de remplir notre engagement à l'égard du service à la clientèle, notamment en agrandissant nos installations dans la région du Grand Toronto et en adoptant de nouvelles solutions de traitement à Montréal.	235
Vente au détail	Nous ferons des investissements visant à améliorer l'expérience client et celle des employés dans nos bureaux de poste, notamment en remplaçant le système de point de vente en place.	43
Technologie de l'information	Nous effectuerons des investissements afin de moderniser notre environnement de TI, notre infrastructure et nos plateformes, en centrant nos efforts sur le remplacement de nos systèmes de livraison ainsi que sur l'amélioration des applications et procédés liés au SAP.	34
Colis	Nous ferons des investissements dans le but de répondre aux nouvelles attentes des expéditeurs et de proposer aux Canadiens des modes de livraison novateurs.	24
Autres	Nous mettrons l'accent sur l'innovation et la simplification de manière à recadrer l'argument de valeur du Marketing direct, à perfectionner nos canaux numériques et nos outils destinés aux clients, à créer un environnement qui fait ressortir le meilleur chez nos employés et à nous aligner sur la nouvelle vision pour Postes Canada.	67
INFRASTRUCTURE		230
<i>Il s'agit d'initiatives qui portent principalement sur le remplacement d'actifs opérationnels (p. ex., les véhicules, le matériel de rue) et autre équipement d'exploitation. Il s'agit également d'investissements en vue d'entretenir et de moderniser les installations.</i>		
Reconstitution de l'actif	Il s'agit du remplacement d'actifs opérationnels, tels que les véhicules et le matériel de rue, et d'investissements en vue d'entretenir et de moderniser les installations.	190
Autre infrastructure (systèmes, matériel)	Il s'agit d'investissements afin de contrer la désuétude et de remplacer d'autre équipement d'exploitation et de TI.	40
Secteur Postes Canada		748

Le budget d'investissement prévu du Groupe pour 2019 se chiffre à 893 millions de dollars (après déduction d'un million de dollars d'entrées d'élimination des éléments intersectoriels), dont 748 millions de dollars pour le secteur Postes Canada.

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Compte tenu de la nature de l'environnement d'exploitation de Postes Canada, la majorité des projets d'immobilisations proposés pour la période visée sont considérés comme faisant partie de projets pluriannuels. Ces projets pluriannuels, les coûts qu'ils occasionneront et les avantages qui en découleront risquent de fluctuer, surtout dans les dernières années du présent plan. Ils seront réexaminés annuellement et continueront d'être inclus dans les plans d'entreprise et les budgets d'investissement pour les exercices à venir.

Plan d'investissement quinquennal

Le plan d'investissement pour la période de cinq ans visée par le plan est présenté ci-après (en millions de dollars). Parmi nos impératifs stratégiques se trouvent des initiatives visant à accroître notre capacité de traitement et de livraison des colis dans l'ensemble de notre réseau. Nous évaluons que les coûts d'immobilisations relatifs à ces projets se chiffreront à 354 millions de dollars en 2019 et à 1,5 milliard de dollars pour la durée du présent plan.

Secteur de responsabilité	Projets d'immobilisations pour 2019-2023	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Impératifs stratégiques	Il s'agit d'initiatives visant à suivre la croissance du cybercommerce, à remplir notre engagement envers les Canadiens à l'égard du service, à moderniser notre environnement applicatif, notre infrastructure et nos plateformes, à nous adapter pour répondre aux nouvelles attentes des expéditeurs et à offrir la meilleure expérience de réception qui soit à l'ensemble des Canadiens.	518	479	404	501	350	2 252
Infrastructure	Il s'agit d'initiatives qui portent principalement sur le remplacement d'actifs opérationnels (p. ex., les véhicules, le matériel de rue) et autre équipement d'exploitation. Il s'agit également d'investissements en vue d'entretenir et de moderniser les installations.	230	273	287	292	275	1 357
Secteur Postes Canada		748	752	691	793	625	3 609

Plan d'investissement – Divulgarion obligatoire

Selon une évaluation faite à partir de la valeur de nos actifs, aucune des dépenses projetées en immobilisations n'atteint le seuil fixé dans les lignes directrices. Par conséquent, une divulgation supplémentaire n'est pas requise.

6.8 Plan d'emprunt

Autorisation d'emprunt

Nos activités de financement sont régies par :

- l'article 28 de la *Loi sur la Société canadienne des postes*;
- les articles 101 et 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*.

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 à l'occasion un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances.

Aux termes de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010* et du paragraphe 3 de l'article 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons obtenir l'autorisation du ministre des Finances avant d'effectuer une transaction visant à emprunter de l'argent, et nous devons lui indiquer la date et les conditions de la transaction. Voici les grandes lignes de notre plan d'emprunt :

Emprunts à court terme

Nous évaluons à 500 millions de dollars notre exigence en matière de liquidité à court terme, soit une trésorerie et des équivalents de trésorerie, en plus d'emprunts à court terme disponibles sur-le-champ. Lorsque nos ressources de trésorerie seront épuisées, il nous faudra de nouveau emprunter à court terme afin d'avoir une marge suffisante pour gérer nos liquidités. Dans le cas où ces montants supplémentaires seront nécessaires à l'exploitation, Postes Canada demandera au ministre des Finances d'augmenter sa capacité d'emprunt à court terme de 100 millions de dollars à un nouveau niveau de 500 millions de dollars. Même en comptant l'exigence en matière de liquidité à court terme de 500 millions de dollars et la dette, la Société ne dépassera pas la limite d'emprunt autorisée.

Emprunts à long terme

Nous devrions reprendre le versement de plus de 500 millions de dollars en cotisations spéciales au régime de retraite en 2020 et nous avons projeté un total de cotisations spéciales de solvabilité de près de 1,8 milliard de dollars d'ici 2023. Étant donné les pertes d'exploitation prévues et les importants investissements en immobilisations projetés au cours des cinq prochaines années, nous devons emprunter à long terme une somme supplémentaire de 500 millions de dollars durant la période visée par le plan afin d'effectuer ces paiements.

Voici les niveaux de dettes prévus pour le secteur Postes Canada pour la période visée de 2019 à 2023 :

Sommaire des dettes prévues (en M\$)	2019	2020	2021	2022	2023
Solde d'ouverture	997	997	997	997	1 097
Nouveaux emprunts	-	-	-	100	400
Solde de clôture	997	997	997	1 097	1 497

(Exclut l'exigence de liquidité à court terme de 500 millions de dollars.)

Nous devons contracter des emprunts supplémentaires à compter de 2022, qui ne devront toutefois pas dépasser la limite de 2,5 milliards de dollars autorisée par le Parlement durant la période visée par le plan. Les niveaux de dette ci-dessus reflètent les soldes en fin d'exercice des emprunts à long terme et, comme

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

mentionné précédemment, ils ne comprennent pas l'exigence de liquidité à court terme de 500 millions de dollars ou de tout emprunt à court terme.

Nous satisferons aux exigences en matière de financement d'ici la fin de 2021 en puisant dans la trésorerie et dans nos placements monétaires. Lorsque nous aurons épuisé les fonds de la Société en 2022, nous devrons emprunter pour financer nos activités.

Nos besoins en matière d'emprunt à long terme se fondent en partie sur les paiements spéciaux que nous devons effectuer pour le 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 aurait une incidence majeure sur nos obligations en matière de solvabilité. Dans l'éventualité où le taux d'actualisation et le rendement du capital investi subiraient des fluctuations prononcées, nous pourrions devoir faire des emprunts supplémentaires plus tôt que prévu et augmenter notre limite d'emprunt actuelle de manière à financer le régime de retraite comme l'exige la loi.

Contrats de location

Baux en vigueur dont nous avons le droit de jouissance

Afin de soutenir nos activités, nous louons un certain nombre de propriétés, y compris des bâtiments industriels, des magasins de détail, des bureaux et des terrains. Les baux en vigueur, qui deviendront des éléments d'actifs dont nous pourrions jouir à compter du 1^{er} janvier 2019 (retraités au 1^{er} janvier 2018) selon les catégories d'actifs, sont prévus dans le plan et résumés ci-dessous.

Ces montants ont été établis selon notre réseau de baux actuel et ne comprennent donc pas les baux à venir (assujettis à une approbation) indiqués ci-dessous.

	Obligation locative estimée (en M\$)^{1,2}					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total	646	651	657	664	671	679

Afin de soutenir un réseau exploité pratiquement au maximum de sa capacité, tout en préservant une marge de manœuvre opérationnelle, nous demandons l'approbation d'une somme allant jusqu'à 1 326 millions de dollars pour les prochains baux à signer et qui entreront en vigueur en 2019.

6.9 Gestion des risques de l'entreprise

Notre cadre de gestion du risque de l'entreprise prévoit la production de rapports semestriels qui donnent au Conseil d'administration un aperçu des principaux risques, des plans d'atténuation et des mesures de contrôle connexes. En outre, les rapports de gestion trimestriels présentent des mises à jour sur les principaux risques.

Les responsables des risques au niveau de la haute direction s'engagent à fournir un aperçu détaillé des principaux risques auxquels doit faire face la Société, ainsi qu'à déterminer l'incidence, la probabilité et les mesures d'atténuation prises pour les risques définis. Les résultats consolidés, approuvés par les cadres supérieurs, sont présentés au Comité de gestion et au Conseil d'administration deux fois par an, et au Comité de vérification en septembre.

L'évaluation des risques s'effectue en continu grâce à la surveillance de notre environnement externe, à la production de rapports internes sur les indicateurs de rendement clés et à la surveillance par la direction. La gestion quotidienne des risques relève des experts fonctionnels et des experts en la matière au sein de notre entreprise. Il incombe aux responsables des risques d'utiliser les mesures pertinentes pour contrôler la probabilité et l'incidence des risques définis. Les contrôles des risques de base, notamment la régie

adéquate, la gestion du rendement, les politiques en matière de prise de décision et les autres contrôles internes, constituent le fondement de la gestion du risque.

Risques stratégiques

Nous définissons le risque comme étant un événement ou une condition qui pourrait avoir une incidence imprévue (positive ou négative) sur notre capacité à atteindre nos principaux objectifs stratégiques, financiers et opérationnels. Voici un résumé des principales sources de risques et d'incertitudes stratégiques et opérationnels auxquelles nous faisons face, et des stratégies d'atténuation connexes.

1. Capacité à assurer la viabilité financière à long terme

Notre actionnaire, le gouvernement du Canada, exige que nous financions nos activités avec les revenus de la vente de produits et services plutôt que par un financement provenant des contribuables. Au nombre des facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur la capacité de la Société à assurer sa viabilité financière à long terme, on trouve : le déclin plus important que prévu du volume d'articles Poste-lettres, la croissance de nos obligations au titre des prestations de retraite attribuable à une baisse des taux d'intérêt, la difficulté inhérente à l'innovation et à la croissance dans un secteur hautement concurrentiel et perturbé, l'investissement de capitaux nécessaires pour mettre à niveau et entretenir l'infrastructure en place, les besoins en matière de trésorerie pour survivre aux cycles économiques et le résultat des négociations collectives.

Afin d'atténuer ces risques, nous faisons porter nos efforts sur la croissance active du secteur Colis. En outre, nous investissons dans l'automatisation et l'efficacité opérationnelle, les nouvelles technologies et de nouvelles pratiques afin d'améliorer l'expérience client et de soutenir l'innovation et la croissance.

En janvier 2018, le gouvernement du Canada a annoncé sa vision pour le renouvellement de Postes Canada. À partir de cette vision, nous préparerons un plan stratégique qui ciblera notre viabilité financière à long terme.

2. Importantes chutes des volumes de base

Le privilège exclusif prévu par la loi qui protège le service Poste-lettres de la concurrence directe n'a pas beaucoup de poids dans un monde où le numérique est de plus en plus présent. En 2017, les volumes du service Poste-lettres ont chuté pour la onzième année consécutive alors que les secteurs des finances, des télécommunications, des gouvernements et des services publics ont choisi d'envoyer leurs communications par voie électronique.

Pour ce qui est de l'avenir, les indicateurs du moment laissent croire que rien ne freinera la tendance enregistrée par les administrations postales dans la plupart des pays développés où, après avoir atteint un sommet en termes de volumes, le service Poste-lettres a sans cesse reculé. Une hausse annuelle de 1 % de ce recul pendant la période visée par le présent plan aurait une incidence négative de près de 380 millions de dollars sur le résultat avant impôt et l'encaisse. Parmi les facteurs d'accélération d'une telle décroissance, notons l'expansion des services à large bande, la transition vers une administration gouvernementale fondée sur le numérique, les services bancaires en ligne et le remplacement des documents papier par les documents numériques, les modifications réglementaires permettant la livraison numérique de documents qui devaient auparavant être livrés par la poste, les conflits de travail et les négociations collectives qui se prolongent. À l'avenir, la prédominance des solutions numériques auprès des jeunes se soldera très probablement par un recul des volumes du courrier, car ils représentent une part importante de la population canadienne.

Notre principal objectif pour le secteur Poste-lettres est de gérer les marges de façon stratégique et de faire en sorte que ce service soit à la portée de toutes les entreprises. Afin d'y parvenir, la Société s'est attardée à réviser ses prix, au besoin, et à simplifier l'expérience client.

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Le courrier de marketing (Marketing Intelliposte de Postes Canada^{MC}) subit aussi les fortes pressions concurrentielles de la publicité numérique ainsi que des entreprises privées qui distribuent du matériel imprimé sans adresse comme les feuillets publicitaires et journaux. Une baisse annuelle de 1 % des volumes des produits du secteur Marketing direct pendant la période visée par le présent plan aurait une incidence négative de près de 140 millions de dollars sur le résultat avant impôt et l'encaisse. Parmi les risques éventuels susceptibles d'accélérer la décroissance, on trouve le passage au numérique, une croissance moindre des points de remise attribuable à une croissance de la population qui s'essouffle, la possibilité d'une récession économique et un recul de la connaissance du publipostage au sein du secteur publicitaire.

Malgré les pressions concurrentielles, nous croyons que le courrier de marketing présente une occasion de croissance parce qu'il reste un vecteur très efficace de mobilisation des consommateurs et des clients, et de résultats sur le plan du marketing pour les entreprises de toutes tailles. Nous avons mis en œuvre une nouvelle stratégie de croissance conçue pour repositionner notre offre de manière à en accroître la pertinence dans le marché actuel de la publicité. Pour ce faire, nous mobilisons des groupes d'influence en publicité, publions des recherches en marketing et optimisons les canaux de vente du Marketing direct.

De plus, nos services de publipostage se veulent novateurs. La solution Ciblage par code postal, lancée en 2017, et les modifications apportées au service Courrier de quartier en 2018 et 2019 nous permettront de mieux répondre aux besoins publicitaires des détaillants et d'obtenir une plus grande part du marché des circulaires. Au cours des prochaines années, nous allons également améliorer nos actifs liés aux données qui rendent possibles le ciblage en marketing et la connaissance du marché, et nous continuerons de proposer à nos clients des solutions innovatrices et concurrentielles.

3. Déficits du régime de retraite

Le Régime de retraite de Postes Canada demeure l'un des plus importants régimes offerts par un employeur unique au Canada, la valeur du marché de ses actifs étant de 25 milliards de dollars au 31 décembre 2017. L'importance du Régime, étant donné sa taille par rapport aux produits et aux bénéficiaires et l'instabilité de son financement, représente un risque constant pour la Société. Le Régime est principalement exposé aux deux risques suivants : des faibles taux d'intérêt à long terme, lesquels entraînent une hausse des obligations du Régime, et des rendements plus faibles que prévu ou des pertes découlant d'une sévère correction du marché qui auraient pour effet de réduire les actifs disponibles pour le versement des prestations. Une baisse d'un demi-point de pourcentage (50 points de base) des taux d'actualisation entraînerait une perte de gains de près de 150 millions de dollars en 2019. Au cours de la période visée par le présent plan, les gains pourraient enregistrer un recul de plus de 780 millions de dollars et l'encaisse pourrait fondre de plus de 1,5 milliard de dollars. De même, si le taux de rendement des actifs du régime était inférieur de 3 % à ce qui est prévu pour 2018, les gains et l'encaisse pourraient décroître d'environ 135 et 480 millions de dollars, respectivement, au cours des cinq prochaines années.

Le 20 juin 2018, Postes Canada a déposé l'évaluation actuarielle du Régime au 31 décembre 2017. Celle-ci a révélé un excédent sur le plan de la continuité de 3 milliards de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé de 6,4 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans). Postes Canada, à titre de répondante du Régime, est responsable de la capitalisation des déficits du Régime.

Nous continuons d'évaluer la position de solvabilité du Régime. À cette fin, nous avons mis en place un cadre de gestion du risque lié au Régime pour déterminer et quantifier les risques. De plus, toutes les décisions liées aux placements sont prises conformément à l'Énoncé des politiques et des procédures de placement (EPPP) dans le cadre du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes. Le Comité des pensions du Conseil d'administration examine ce document chaque année. En outre, une nouvelle stratégie de placement est en place pour réduire la volatilité des placements et minimiser l'insuffisance des actifs par rapport aux passifs. De plus, les nouveaux employés cadres et exempts, ainsi que les employés représentés par l'AFPC, l'AOPC ou l'ACMPA sont désormais couverts par un régime à cotisations déterminées plutôt que par un régime à prestations déterminées.

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

En février 2014, le gouvernement du Canada a adopté un règlement qui accorde à Postes Canada un allègement la dispensant d'effectuer des paiements spéciaux au Régime pendant quatre ans (de 2014 à 2017). Cette mesure répondait au besoin immédiat de liquidités additionnelles. En 2017, le ministère des Finances a approuvé des modifications aux régimes de retraite sous réglementation fédérale concernant la réduction des paiements de solvabilité faits par les sociétés d'État. La limite cumulative de la réduction des paiements de solvabilité est alors passée de 15 % des actifs à 15 % des passifs, ce qui a allégé davantage l'obligation de Postes Canada à cet égard.

4. Croissance des revenus et stratégie de diversification

Pour contrer la baisse des volumes de notre principale activité, le service Poste-lettres, nous nous efforçons d'accroître notre part du marché du cybercommerce. La montée du cybercommerce fait naître un risque, soit que la hausse des volumes du secteur Colis dépasse notre capacité en matière de tri et de livraison en raison des facteurs suivants : l'incertitude liée à la croissance à long terme qui complique la planification des immobilisations à long terme, l'imposant capital nécessaire aux investissements, un volume étonnamment élevé de courrier d'arrivée du régime international, des difficultés entourant la signature des conventions collectives et les modifications nécessaires pour tenir compte de la croissance du secteur Colis. Nous estimons qu'une modification annuelle de 1 % des volumes des Colis durant la période visée par le présent plan aurait une incidence négative de plus de 420 millions de dollars sur le résultat avant impôt et l'encaisse.

À défaut de pouvoir répondre à la croissance des volumes du secteur Colis, la confiance des consommateurs pourrait être ébranlée, ce qui pourrait se solder par un affaiblissement du capital de la marque et une perte éventuelle de clients. Les concurrents mondiaux traditionnels intensifient le déploiement de nouveaux modèles économiques de livraison à domicile et pourraient être encore plus avantagés en cas de hausse du niveau d'exemption de droits de minimis des biens importés. Nous avons assisté à la montée de nouveaux concurrents sur le marché des colis et des services de messagerie dont les modes de livraison requièrent peu d'actifs. En outre, les détaillants misent de plus en plus sur des stratégies d'exécution des commandes telles que les centres de ramassage pour les services de type « cliquer et ramasser » afin de réduire les coûts de livraison. Les principaux détaillants ont forgé les attentes des consommateurs en faveur d'une livraison rapide et à peu de frais dans les grands centres urbains. Notre modèle d'exploitation fondé sur le secteur Poste-lettres n'est plus en position de répondre à la demande grandissante de services de livraison le jour même ou de livraison urgente.

Nous réorientons notre stratégie de conception du réseau afin qu'elle soit davantage axée sur les colis et augmente sa capacité de livraison physique des colis. Afin d'accroître la capacité des établissements et des installations de livraison, nous devons notamment investir dans les biens immobiliers, les systèmes de tri des colis, le matériel, le parc de véhicules, la transformation des procédés et la livraison la fin de semaine. Des initiatives visant à répondre aux besoins du secteur du cybercommerce telles que le service FlexiLivraison^{MC}, la possibilité d'ajouter des directives de livraison, l'option de rediriger un colis, les armoires à colis dans les immeubles résidentiels et la livraison le dimanche dans les semaines précédant le temps des Fêtes, ont été mises en place. Nous avons élargi notre gamme de services de ramassage afin de mieux servir les petites et moyennes entreprises, investi dans un outil perfectionné d'évaluation du rendement que nous mettons à la disposition de nos clients commerciaux de plus grande taille et investirons encore dans ce que la clientèle préfère en matière de livraison.

5. Conventions collectives

Environ 95 % de nos employés sont représentés par quatre agents négociateurs et cinq conventions collectives. Étant donné qu'une ou plusieurs des conventions collectives viennent à échéance presque chaque année, nous nous trouvons toujours dans une situation de négociation avec l'un des syndicats. Un conflit de travail, ou une menace de conflit de travail, peut avoir des incidences sur plusieurs de nos produits. Le recul du secteur Poste-lettres pourrait s'accroître et entraîner une perte de revenus alors que les entreprises se tournent vers la facturation numérique. La décroissance du secteur Marketing direct

Société canadienne des postes

Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

pourrait s'accroître alors que les clients modifient leurs campagnes en faveur de la publicité numérique ou d'autres solutions de marketing. Les gros clients du secteur Colis pourraient confier l'ensemble ou une partie de leurs volumes à des concurrents ou à de nouveaux venus, ou mettre en place leurs propres solutions comme un mécanisme de protection qui pourrait se solder par des baisses de volume permanentes et des pertes pour la SCP, car ces clients ne reviendront peut-être pas. Cela pourrait également avoir une incidence sur les niveaux de service, car des négociations prolongées pourraient démoraliser les employés. Dans l'éventualité d'un conflit de travail, les experts en la matière encaisseraient un choc considérable, car les clients les plus importants s'empareraient vraisemblablement de la plus grande part du marché.

En 2017, la SCP a entamé une nouvelle ronde de négociations avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP-EPU et STTP-FFRS) par suite de la convention d'une durée de deux ans ratifiée en 2016. En juin 2018, après plusieurs rondes de négociations infructueuses, le STTP a demandé l'intervention d'un conciliateur en laissant planer la menace d'une éventuelle grève pour le 25 septembre.

En prévision d'un éventuel conflit de travail, la SCP a pris des dispositions d'intervention en cas d'urgence. Nous avons assemblé une équipe nationale de planification d'urgence chargée de préparer des plans d'intervention détaillés et de diriger des exercices préparatoires afin d'atténuer les répercussions d'un conflit de travail sur la conduite de nos activités et la prestation de nos services. De plus, nous avons mis en place un procédé de communication avec les clients pour assurer la transparence des négociations collectives.

Deux de nos conventions collectives (ACMPA et AOPC) ont été soumises à l'arbitrage exécutoire par l'entremise d'un processus de sélection d'une proposition finale plutôt que d'avoir recours à une grève ou à un lock-out. Cette mesure a contribué à réduire le risque auquel nous sommes exposés. La convention avec l'AFPC a été négociée et ratifiée.

6. Systèmes d'information et technologie de l'information

La connectivité numérique étant de plus en plus répandue au pays, nous devons faire preuve d'encore plus de souplesse et de réactivité sur le plan technologique pour demeurer concurrentiels. Nos systèmes de TI pourraient ne pas répondre à ces exigences en raison d'un manque d'investissement dans les systèmes en place, de ressources financières et humaines insuffisantes, d'une capacité insuffisante de nos systèmes en matière de mise à l'échelle et des priorités concurrentes que sont la réparation des systèmes existants et l'élaboration de nouveaux systèmes.

En ce moment, nous effectuons d'importants investissements dans la reconfiguration des systèmes de livraison, un programme de transformation du commerce de détail centré sur les colis, une stratégie de données propre à l'approche Marketing Intelligente et la nouvelle génération d'appareils informatiques mobiles. La hiérarchisation et la mise en place progressive des projets sont amorcées afin d'atténuer le risque lié au volume de transactions. Nous avons évalué notre capacité de traitement des colis et lancerons des initiatives en vue de régler les questions cruciales liées à la capacité des systèmes de colis et au rendement avant la période de pointe de 2018.

Innovaposte, notre filiale offrant des services de TI, apporte des modifications à son modèle d'exploitation et restructure son entreprise pour tirer profit de ces changements. Le nouveau modèle d'exploitation changera la façon de faire en matière de livraison et le mode de fonctionnement des systèmes. On restructurera les systèmes de livraison afin de mieux les aligner sur les priorités de l'entreprise et ainsi améliorer la gestion du portefeuille et l'utilisation des ressources. Innovaposte continue de faire le suivi et de surveiller le taux d'incidents graves qui entraînent des répercussions sur les fonctions opérationnelles essentielles afin d'assurer la stabilité de l'infrastructure.

7. Sécurité, protection des renseignements personnels et fraude

Les risques liés à la sécurité et à la confidentialité du courrier traitable, des renseignements électroniques et des biens de l'entreprise ont une incidence sur notre réputation, sur notre marque, sur la fidélité de la

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

clientèle et sur notre viabilité financière. Les atteintes à la protection des données ou une utilisation frauduleuse de nos produits pourraient entraîner des poursuites et de lourdes conséquences pour nos clients et notre personnel, et nuire fortement à la situation financière et à la marque de la Société.

Plusieurs mesures de contrôle ont été mises en place afin de réduire la probabilité d'une cyberattaque, notamment : contrôles de sécurité conformes aux normes de l'industrie, formation et sensibilisation auprès des employés, stratégies de communication pour la gestion des incidents, exercices de simulation pour tester la résilience et les stratégies de la Société, isolation du réseau et protection contre les intrusions des centres de données et du réseau de traitement du courrier, assurance contre les cyberintrusions, certification de l'industrie des cartes de paiement et outils de gestion des vulnérabilités.

De même, des mesures de contrôle ont été prises pour réduire la probabilité d'une atteinte à la protection des données physiques et électroniques, notamment : déploiement de systèmes fondés sur les meilleures pratiques de l'industrie, adoption de procédés de gestion des incidents, formation auprès d'employés ciblés en matière de prévention de la violation des données, évaluations régulières de la protection des renseignements personnels et surveillance active de tous les systèmes de données.

Pour terminer, diverses mesures de contrôle sont en place pour réduire la probabilité d'une fraude, notamment : politiques et procédures de gouvernance de la Société qui accroissent notre capacité à prévenir la fraude, à détecter, à dissuader et à interrompre les activités frauduleuses, et programmes de formation et de sensibilisation du personnel.

8. Risques posés par l'approvisionnement liés à d'importants changements de fournisseurs

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

Pour écarter ce risque, la Société adopte des procédés d'approvisionnement solides et, s'il y a lieu, demande conseil à un commissaire à l'équité, fait appel à des experts tiers issus de l'industrie et prolonge les périodes de transition. Des stratégies d'approvisionnement sont préparées pour chaque importante initiative afin d'assurer l'harmonisation à l'interne et une surveillance active pendant toute leur durée. Ces stratégies couvrent la portée, la méthode de sélection, les facteurs opérationnels, l'approche fondée sur le marché, la gestion des contrats et l'atténuation des risques. Le niveau d'approbation requis pour les contrats dépend du montant des investissements. Une attention particulière est portée aux fournisseurs dont l'exécution ou la non-exécution de leurs obligations contractuelles pourrait influencer fortement sur la capacité de la Société à servir ses clients à l'échelle nationale.

9. Marque

Nous sommes reconnus en tant que chef de file national de la livraison de colis et catalyseur du cybercommerce au Canada. Nous avons aussi redéfini nos arguments de valeur au sein du marché. Le maintien d'un capital de marque solide est un facteur essentiel à la viabilité et la croissance de l'entreprise. Une mauvaise expérience client et l'incapacité d'harmoniser la stratégie de la marque à l'évolution du marché et de prévoir les attentes des consommateurs dans un environnement de cybercommerce concurrentiel pourraient nuire à la valeur de la marque de Postes Canada.

Nous investissons aussi dans l'amélioration de l'expérience client en lançant de nouveaux produits et services de livraison, en améliorant les communications avec les clients et en transformant notre réseau de vente au détail. De plus, nous sommes déterminés à susciter l'engagement de tous les employés au sein de l'entreprise afin qu'ils agissent en tant qu'ambassadeurs de la marque et qu'ils offrent, grâce à des suivis constants et à des rapports, une expérience de marque uniforme dans tous nos points de service. Cela nous permettra de continuer à jouer notre rôle de chef de file de la livraison pour tous les Canadiens.

10. Gestion des talents

Au cours des cinq prochaines années, nous prévoyons qu'environ 11 000 employés quitteront l'entreprise, la plupart pour prendre leur retraite. Trois grands risques sont associés à l'attrition et à la gestion globale des talents : l'incapacité d'attirer, de faire participer et de maintenir en poste le personnel clé de haut calibre; la perte des connaissances spécialisées associées aux postes clés ou une mauvaise transmission des connaissances dans des secteurs essentiels; et la gestion inefficace des postes clés et susceptibles de devenir vacants qui pourrait avoir une incidence sur la continuité des opérations.

Nous intégrons la technologie à nos efforts de recrutement et créons un aperçu réaliste des postes pour les candidats afin d'améliorer nos processus d'intégration et de gérer ces risques. Nous avons créé un nouveau système de gestion du rendement et facilité le perfectionnement des employés au moyen de plans de perfectionnement professionnel et de programmes de gestion accrédités. Nous assurons la planification de la relève afin de gérer le risque lié à la relève, de mieux comprendre les objectifs de carrière des employés et de favoriser un perfectionnement plus efficace des compétences. De plus, nous avons étendu aux chefs d'équipe de niveau intermédiaire notre programme de perfectionnement en leadership.

11. Résilience organisationnelle

Nous courons le risque de ne pas avoir la résilience nécessaire pour poursuivre nos activités rapidement à la suite d'une perturbation des activités ou d'un incident majeur, comme une perte de l'accès aux installations ou au lieu de travail, une diminution de la main-d'œuvre ou encore la perte de technologies ou de données, résultant d'une catastrophe naturelle, technologique ou provoquée par l'homme.

Nous nous sommes dotés de programmes d'urgence, d'intervention et de gestion des incidents pour mobiliser le personnel nécessaire et garantir la prestation de nos services numériques et physiques essentiels en cas de perturbation des activités. Nous avons utilisé divers outils conçus pour cerner les risques et créer une résilience. Nous nous sommes également procuré une assurance de biens pour couvrir tout dommage imprévu. Les plans de continuité des opérations font régulièrement l'objet d'essais et de mises à jour pour refléter les changements apportés à l'environnement commercial.

12. Santé et sécurité au travail

Nous nous engageons à respecter les normes de sécurité les plus strictes qui soient pour nos employés, nos visiteurs et nos entrepreneurs, et considérons que les blessures, maladies et incidents liés au travail peuvent tous être évités. La non-conformité aux politiques, procédures, systèmes et exigences légales en matière de santé et de sécurité pourrait avoir des répercussions négatives sur la sécurité des employés, des visiteurs, des entrepreneurs et du public, sur la réputation de la marque de Postes Canada, et sur le recrutement d'employés et leur engagement, en plus de générer des coûts directs et indirects.

Nous avons mis en place plusieurs contrôles et politiques pour garantir un environnement de travail sécuritaire pour nos employés, notamment : des vérifications de la conformité sont effectuées tout au long de l'année pour cerner les lacunes; des plans d'action en santé et sécurité sont préparés afin d'améliorer le rendement en la matière; des rapports sont produits sur le sujet et une surveillance est assurée par la haute direction; des formations sont obligatoires pour les employés; des campagnes sont menées à l'échelle nationale pour accroître la sensibilisation à la sécurité; des outils de sécurité sont utilisés pour atténuer des risques précis; et des initiatives de prévention de la violence sont prises.

13. Qualité du service

La qualité du service et l'accent sur les besoins de la clientèle sont des priorités pour la Société. D'éventuels problèmes liés à la qualité du service pourraient survenir en raison, notamment, des contraintes de capacité pour les colis et les paquets, du vieillissement de notre équipement de traitement et de la complexité de nos procédés administratifs.

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Nous avons recours à l'intelligence d'affaires et aux services d'analyse pour surveiller activement le rendement opérationnel afin de repérer les enjeux et les causes fondamentales et d'ensuite résoudre les problèmes liés au service. La modernisation continue de nos bureaux d'échange et l'acquisition de nouvelles ressources et technologies faciliteront le flot des produits postaux d'arrivée. Lorsque nous devons accroître notre part du marché commercial des produits d'arrivée, nous veillons à avoir accès à des réseaux d'arrivée. Nous avons entrepris un projet d'amélioration de l'infrastructure actuelle, qui comprend le remplacement du système de point de vente, la reconfiguration des systèmes de livraison, la gestion des attentes des clients à l'égard du service en période de pointe, ainsi que d'autres solutions liées à la capacité à court terme.

14. Durabilité environnementale

Nous pourrions ne pas pouvoir répondre aux attentes des clients ou de l'actionnaire en ce qui concerne l'empreinte écologique du courrier et l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement. Cela pourrait entraîner une surveillance réglementaire accrue ou l'intervention d'un organisme de réglementation, ou encore une réduction du volume en raison de la décision de clients de se tourner vers des concurrents plus écoresponsables.

Nous révisons activement notre Politique portant sur l'environnement afin de veiller à ce que les politiques et les objectifs soient comparables à ceux d'autres administrations postales et de nos concurrents, ainsi qu'aux objectifs fédéraux de développement durable. Afin d'atteindre ces objectifs, nous avons confié à une personne de la haute direction la responsabilité d'élaborer une nouvelle vision environnementale et une stratégie connexe. Nous avons fait appel à des conseillers spécialisés externes pour nous appuyer dans l'élaboration d'une vision environnementale et d'une stratégie connexe.

15. Risques juridiques

Nous faisons actuellement face à des risques découlant d'un certain nombre de questions juridiques. Lorsque cela convenait, nous avons constitué des provisions relativement à certains des litiges suivants. Si l'issue de ces litiges devait différer des évaluations et des hypothèses de la direction, un ajustement significatif de la situation financière de la Société et de ses résultats d'exploitation pourrait survenir ultérieurement.

Plainte de disparité salariale de l'ACMPA

L'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) a déposé, en 1982, une première plainte auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) alléguant qu'il y avait eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale. Cette plainte a été réglée en 1985. Cependant, l'ACMPA a déposé une deuxième plainte identique en 1992. Les parties ont réglé celle-ci en 1997. Or, en 2012, l'ACMPA a demandé sa réactivation. En 2014, l'enquêteur de la Commission a conclu que, bien que les ententes entre les parties aient résolu les différends en matière d'équité salariale après 1997, la période précédente (de 1992 à 1997) posait toujours problème, et que la question devrait être renvoyée au Tribunal canadien des droits de la personne (le Tribunal) sans autre forme d'enquête. Au début de 2015, la Commission a rendu une décision confirmant qu'elle était d'accord avec l'enquêteur et que le fond de cette affaire devait être entendu par le Tribunal.

L'ACMPA avait adopté une position selon laquelle le Tribunal ne devrait pas se limiter à la période allant de 1992 à 1997, mais devrait plutôt établir la responsabilité de Postes Canada jusqu'à ce jour. Le 19 juin 2017, une requête a été entendue par le Tribunal qui, dans sa décision rendue le 15 janvier 2018, a confirmé que la portée de la plainte se limite à la période allant de septembre 1992 au 30 mars 1997 et que le renvoi au Tribunal ne porte pas sur la responsabilité continue.

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

En juin 2017, la Cour supérieure du Québec a autorisé l'exercice d'un recours collectif contre la Société. La poursuite allègue que la quote-part payée par certains travailleurs et retraités de la Société dans la province de Québec pour des médicaments d'ordonnance aux termes du régime d'assurance médicaments de Postes Canada depuis le 1^{er} juillet 2013 excéderait le plafond annuel fixé en vertu de la loi qui régit la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ). Nous avons informé 501 membres potentiels du recours collectif. Il est impossible pour le moment de déterminer l'issue de ce recours collectif.

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

La Cour d'appel fédérale a rétabli la directive initiale d'un agent de santé et de sécurité d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) nous obligeant à procéder annuellement à une inspection de santé et de sécurité de tous les points de remise visés à Burlington, en Ontario. Aucune compensation financière n'a été accordée, mais les inspections annuelles de santé et de sécurité pourraient vraisemblablement être réalisées pour tous les points de remise à l'échelle nationale. La Cour suprême du Canada a accueilli la requête en autorisation d'interjeter appel de la décision déposée par la Société. L'avis d'appel a été déposé le 14 mai 2018. Une date d'audience a été provisoirement fixée au 10 décembre 2018.

16. Procédés liés à la sécurité frontalière

Les procédés de dédouanement postal risquent d'avoir une incidence négative sur l'expérience client en raison notamment : des accords internationaux, des changements dans les volumes d'arrivée et les structures commerciales; du renouvellement du personnel de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) visant à gérer les volumes durant la période de pointe, et des changements des délais de traitement causés par les vérifications de sécurité.

Postes Canada et l'ASFC ont élaboré un plan quinquennal commun afin de répondre aux principaux enjeux auxquels font face les deux organisations, portant notamment sur la gouvernance, le personnel, les analyses financières et de rentabilisation, et le remaniement des procédés. Nous améliorons activement le flot de produits internationaux d'arrivée et de départ en échangeant des données sur le contenu des paquets avec les administrations postales étrangères avant leur envoi ou leur réception, et augmentons la capacité postdédouanement.

La Société collabore activement avec l'Union postale universelle (UPU) et informera le gouvernement du Canada de l'incidence des changements proposés aux procédés de dédouanement postal à la suite des négociations d'accords commerciaux internationaux.

6.10 Conformité aux exigences prévues par les lois et les politiques

Loi sur la Société canadienne des postes : courrier parlementaire

Outre notre obligation d'assurer un service universel et des services postaux de base, nous apportons notre participation à certains programmes de politique publique au nom du gouvernement du Canada. Nous recevons un crédit annuel de 22,2 millions de dollars du gouvernement pour la livraison du courrier parlementaire et de la documentation à l'usage des personnes aveugles. Ce montant a été fixé en janvier 2000 et est demeuré constant. Il n'est pas lié aux changements en matière de volume et de coûts.

L'article 35 de la *Loi sur la Société canadienne des postes* offre un droit à la franchise postale pour le courrier expédié entre les Canadiens et les députés, le président et le greffier du Sénat et de la Chambre des communes respectivement, le gouverneur général, le bibliothécaire parlementaire et le bibliothécaire parlementaire associé, le commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique et le conseiller sénatorial en

Société canadienne des postes

Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

éthique. Les députés de la Chambre des communes peuvent aussi expédier gratuitement jusqu'à quatre circulaires (par l'entremise du service Courrier de quartier) à leurs électeurs au cours d'une année civile.

En 2017, les députés ont expédié et reçu gratuitement 1,6 million de lettres et ont expédié gratuitement 48 millions d'articles Courrier de quartier en vertu de la *Loi*. En plus des quatre envois gratuits, nous avons offert aux députés un tarif d'affranchissement considérablement réduit pour toutes les autres circulaires expédiées durant l'année. Ces articles Courrier de quartier sont parfois désignés sous le nom de « Dix-pour-cent », et le tarif actuel, qui a été établi en 1995, est de 0,82 \$ par kilo, soit environ un demi-cent par article. En 2017, les députés ont payé 153 000 \$ pour envoyer 34,6 millions d'articles Courrier de quartier au tarif réduit, comparativement à un tarif commercial normal de 0,094 \$ par article ou 3,2 millions de dollars pour l'ensemble.

Documentation à l'usage des personnes aveugles

La *Loi*, par l'entremise du *Règlement sur la documentation à l'usage des aveugles*, offre des droits à la franchise postale pour l'envoi d'articles aux aveugles, comme des documents en braille, des livres audio et des DVD. Ces services datent du XIX^e siècle et font partie des obligations du Canada en vertu de l'UPU.

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

Documents de bibliothèque

Postes Canada dispose d'un service de documents de bibliothèque qui accorde des tarifs réduits pour l'envoi de livres, magazines, disques, CD, DVD et tout autre support audiovisuel entre les bibliothèques. Nous ne recevons ni crédit ni indemnisation de la part du gouvernement pour compenser le tarif d'affranchissement réduit.

Investissement communautaire

Nous investissons fièrement depuis longtemps dans les collectivités que nous desservons au moyen de nos activités philanthropiques et d'investissement communautaire. L'esprit communautaire de nos employés a rayonné plus que jamais au cours des dernières années. En participant à des collectes de fonds, en apportant une aide financière à la Fondation communautaire de Postes Canada pour les enfants, en faisant des dons à la Croix-Rouge ou en offrant des services essentiels par l'intermédiaire de l'organisme, en contribuant aux campagnes Centraide et en aidant le père Noël à répondre à plus de 1,6 million de lettres chaque année, nos employés ont, encore une fois, prouvé qu'ils sont des citoyens engagés.

Par exemple, la Fondation communautaire de Postes Canada a distribué plus de 7 millions de dollars à plus de 660 organismes à l'échelle du pays au cours des sept dernières années. La Fondation est un organisme à but non lucratif enregistré qui est exploité sans lien de dépendance avec Postes Canada par un conseil d'administration indépendant. La Fondation communautaire de Postes Canada veille à ce que chaque enfant au pays soit heureux et en santé, et qu'il fasse partie d'une communauté qui le soutient et en prend soin. Sa mission est d'avoir un effet positif sur la vie des enfants des collectivités que nous desservons.

Nous continuons à appuyer l'alphabétisation en encourageant les jeunes enfants à écrire au père Noël par l'entremise de notre Programme de lettres au père Noël. Grâce à la générosité de milliers de nos employés et retraités qui se sont portés volontaires à titre de « lutins des postes », le père Noël a répondu à plus de 36 millions de lettres dans plus de 30 langues, y compris le braille, au cours des 36 dernières années. Voilà l'héritage du Programme, source d'une foule de souvenirs magiques pour les Canadiens de tout âge.

Loi sur l'accessibilité

Le 20 juin 2018, le gouvernement a déposé le projet de loi C-81, soit la *Loi visant à faire du Canada un pays exempt d'obstacles (Loi canadienne sur l'accessibilité)* qui s'appliquera à toutes les organisations sous

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

réglementation fédérale, dont Postes Canada. Nous accueillons favorablement cet important projet de loi et sommes déterminés à collaborer avec le gouvernement et toutes les parties intéressées afin de nous assurer de respecter toutes nos obligations en vertu du projet de loi C-81 une fois qu'il sera adopté.

Nous sommes entrés en relation avec le Secrétariat de l'accessibilité d'EDSC durant la phase de consultation afin de comprendre rapidement l'approche adoptée par le gouvernement. Nous suivons attentivement l'évolution du projet de loi C-81 au cours du processus législatif et de rédaction des règlements.

À titre d'important employeur fédéral, fournisseur de services et bénéficiaire de services, nous reconnaissons que la loi et les règlements auront une incidence sur de nombreux aspects de notre organisation. Pour satisfaire aux attentes de notre actionnaire et de toutes les parties intéressées, nous allons développer une approche à l'échelle de l'entreprise pour démontrer notre solide leadership à cet égard.

Postes Canada offre déjà de nombreux services qui facilitent l'accès des personnes handicapées à nos produits et services postaux. Par exemple, nous retrouvons des rampes d'accès, des portes électroniques et des dispositifs de paiement accessibles dans nos emplacements de vente au détail, où les animaux d'assistance sont aussi les bienvenus. Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous apportons notre soutien aux personnes ayant une déficience visuelle en offrant gratuitement un service d'envoi d'articles aux aveugles, comme des documents en braille et des enregistrements sonores, tels des CD. Nous disposons en outre d'un numéro sans frais pour le service de téléscripneur à l'usage des personnes ayant un problème auditif. Notre personnel reçoit des directives sur la façon de servir des clients ayant un problème visuel ou auditif. Nous nous engageons également à rendre notre site Web accessible à tous les Canadiens. Les caractéristiques d'accessibilité offertes comprennent des raccourcis clavier pour naviguer sans souris, l'option de modifier la taille du texte et des liens d'accès rapide.

En tant qu'un des plus importants employeurs au pays, Postes Canada fait la promotion d'un milieu de travail diversifié ouvert aux Autochtones, aux membres des minorités visibles et aux personnes handicapées. De plus, environ 50 % de notre main-d'œuvre est composée de femmes. Nous disposons également d'une équipe chargée de la gestion des cas d'invalidité. Cette équipe offre de la formation aux employés sur la façon de mettre en place des mesures d'adaptation pour les personnes ayant des handicaps physiques ou invisibles en milieu de travail.

Toutes les conventions collectives conclues avec nos syndicats comprennent des dispositions sur l'accessibilité. Nous collaborons avec les syndicats et prenons des décisions communes sur la façon d'éliminer les obstacles. Chaque syndicat fait partie d'un comité mixte, avec Postes Canada, chargé du respect des droits de la personne.

À titre d'important employeur fédéral, de fournisseur de services et bénéficiaire de services, Postes Canada reconnaît que cette loi et ses règlements auront une incidence sur de nombreux aspects de notre organisation. La loi nous obligera à cerner, éliminer et prévenir les obstacles dans six domaines clés énumérés dans le projet de loi. Reconnaisant que nous avons beaucoup de travail à faire en matière d'accessibilité, nous avons entrepris le processus d'embauche d'un directeur ou d'une directrice de la politique d'accessibilité. Il s'agit d'une étape importante alors que nous travaillons à améliorer l'accessibilité à Postes Canada.

Conscients que l'élimination des obstacles et l'amélioration de l'accessibilité exigeront beaucoup de travail et de ressources, nous accueillons favorablement cet important projet de loi et épousons ses objectifs. Nous espérons que nos efforts et notre engagement continu à faire davantage témoignent de l'importance que Postes Canada accorde à l'amélioration de l'accessibilité pour nos clients et notre personnel.

Loi canadienne sur les droits de la personne

À titre de société d'État assujettie à la réglementation fédérale, Postes Canada est régie par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, et doit soumettre des rapports à la Commission canadienne des droits de la personne sur les plaintes liées aux droits de la personne et les enjeux de prévention qui nous concernent.

Société canadienne des postes

Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Nous nous engageons à offrir au personnel, aux clients et aux citoyens un environnement respectueux, sécuritaire et inclusif dans nos emplacements à l'échelle du pays. Des mécanismes de protection des droits de la personne sont en place pour toutes les questions liées à l'ensemble du parcours d'emploi, ainsi que pour l'offre de biens et services au public, ce qui comprend la prestation de services accessibles aux emplacements de la Société. La *Loi* énonce les motifs de distinction illicites suivants : la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, la déficience ou l'état de personne gracée.

Nous nous efforçons de respecter l'esprit de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Nous faisons la promotion de l'inclusion en milieu de travail de plusieurs façons, notamment en assurant le suivi des questions relatives aux droits de la personne et en produisant des rapports à ce sujet, en offrant de la formation sur les droits de la personne et en évaluant les demandes de mesures d'adaptation au cas par cas durant les différentes étapes du parcours d'emploi, y compris le recrutement et le perfectionnement. Nous avons des politiques en place pour veiller à ce que les mécanismes de protection des droits de la personne soient connus et communiqués dans le milieu de travail, à savoir la Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, la Politique en matière de discrimination et de harcèlement et la Politique sur l'égalité en matière d'emploi. De plus, nous avons adopté des pratiques connexes relatives aux mesures d'adaptation pour les employées enceintes, pour les demandes relatives à la religion, pour les employés sourds, devenus sourds ou malentendants, et la Pratique relative à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

Chaque année, ces politiques font l'objet d'examen. Les résultats, comprenant des chiffres sur les motifs de discrimination, sont ensuite présentés au Conseil d'administration ainsi que dans le rapport annuel sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

Enfin, nos conventions collectives font mention des engagements communs que nous avons pris pour assurer la protection des droits de la personne en milieu de travail. Nous rencontrons régulièrement nos unités de négociation et collaborons avec elles dans le cadre de réunions ponctuelles et de celles des comités consultatifs mixtes nationaux des droits de la personne (séparément avec le STTP, l'AOPC et l'AFPC) afin de discuter de rapports sur les droits de la personne, de questions actuelles, de modifications aux politiques et aux programmes, et de la création de formations et d'initiatives sur les droits de la personne. Chaque année, une formation sur les droits de la personne est offerte à des milliers de nouveaux employés dans divers groupes, notamment une formation élaborée conjointement avec le STTP, l'AOPC, l'AFPC et avec la participation de l'ACMPA.

Loi sur les conflits d'intérêts

Notre personnel est tenu de se comporter avec intégrité, honnêteté et diligence dans l'exécution de ses fonctions et d'agir de manière à préserver notre réputation et à favoriser l'intégrité professionnelle. Notre Politique sur les conflits d'intérêts décrit les responsabilités et les attentes à cet égard.

Pour que nos attentes soient connues et respectées, nous offrons à tous les nouveaux membres de la direction, ainsi qu'aux nouveaux employés de l'AOPC et de l'AFPC, une formation sur leurs obligations. À chaque réaffectation et dans le cadre de la gestion du rendement annuelle, nous faisons le point avec les employés et leur rappelons leurs obligations. De plus, les membres de l'équipe de direction vérifient officiellement leur conformité à la Politique sur les conflits d'intérêts chaque année.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

En tant que société d'État assujettie à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, Postes Canada doit présenter chaque année à EDSC un rapport sur l'état de l'équité en matière d'emploi dans ses rangs. En plus de résumer les efforts que nous avons pris durant la dernière année pour constituer un milieu de travail plus

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

équitable, nous devons également fournir des données quant à notre représentation dans notre effectif de chacun des quatre groupes désignés définis dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, soit les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. La représentation dans notre effectif des quatre groupes désignés est comparée à la disponibilité sur le marché du travail canadien (DMTC) pour mesurer le progrès. Un effectif véritablement équitable en est un qui reflète le marché du travail canadien. Le plus récent rapport, celui de 2017, fournit l'aperçu suivant :

Groupes désignés	DMTC 2006	Taux de représentation à Postes Canada ¹								DMTC 2011 ²
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Femmes	49,6%	50,5%	50,3%	50,5%	50,7%	50,4%	50,1%	49,9%	49,6%	49,4%
Autochtones	2,8%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,4%	3,4%
Personnes handicapées	4,8%	4,7%	4,3%	4,0%	3,8%	3,4%	3,2%	3,0%	3,4%	7,7%
Membres des minorités visibles	15,4%	12,3%	13,5%	13,8%	14,5%	15,4%	16,2%	17,1%	18,1%	16,0%

1. Les données sur l'équité en matière d'emploi de Postes Canada sont tirées des résultats du questionnaire d'auto-identification (le Recensement sur l'équité) auquel répondent les nouveaux employés sur une base volontaire dans le cadre du processus d'intégration. Le questionnaire est aussi accessible aux employés actuels sur le réseau intranet de la Société que nous appelons Intraposte.

2. Les données sur la DMTC de 2011 ont été comptabilisées en 2014 sous la direction d'EDSC et sont tirées des données du recensement du Canada de 2011, lesquelles sont basées sur l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011 et sur l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2012, et elles fluctuent légèrement chaque année selon la taille de l'effectif.

(Accessible sur Intraposte : http://intranet.Canada Postgpc.ca/html/documents/employment_equity/ee_ar_2017-f.pdf)

En outre, nous présentons un rapport annuel sur le multiculturalisme à Patrimoine canadien, élaborons proactivement un plan d'équité en matière d'emploi de trois ans et invitons nos agents négociateurs à nous consulter sur ces questions. Nous mettons à jour le plan d'équité en y ajoutant une liste de mesures à prendre pour tenir compte des objectifs visant à améliorer l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion en milieu de travail, et des échéanciers. Le personnel peut y accéder sur le site Intraposte de l'entreprise.

Accords commerciaux

Postes Canada, à titre d'entité acheteuse nommée par le gouvernement, de société d'État détenant un monopole tout en offrant des services concurrentiels et de fournisseur de services de livraison transnationale, est bien au fait des nombreuses provisions des divers accords commerciaux qui s'appliquent à ses activités. Par conséquent, elle a mandaté des équipes, au sein des groupes Affaires juridiques et Conformité, de s'assurer que la Société reste informée de ses obligations et celles du Canada en vertu des divers accords commerciaux, et qu'elle mène ses activités conformément à ces obligations. De plus, Postes Canada consulte régulièrement les ministères concernés, dont Affaires mondiales Canada, et sollicite des conseils et de la formation auprès d'experts externes afin de veiller à ce que ses employés comprennent et respectent les obligations découlant de tous les accords commerciaux nationaux et internationaux, et qu'ils assurent une planification adéquate à cet égard.

Loi sur la protection des renseignements personnels

En tant que société d'État assujettie à la réglementation fédérale, Postes Canada et ses pratiques de traitement des renseignements personnels sont régies par la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Celle-ci s'applique aux renseignements personnels que nous recueillons, utilisons et divulguons, qu'ils touchent des membres du public ou nos employés, et donne aux Canadiens et aux personnes présentes au Canada le droit d'accéder à leurs renseignements personnels que nous détenons. Elle exige en outre que nous protégeons cette information contre l'obtention, l'utilisation et la divulgation non autorisées. Enfin, en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, nous devons déposer un rapport annuel au Parlement sur notre application de cette *Loi* et de nos obligations qui en découlent. Cela comprend la mise en place de mesures de protection des renseignements personnels et les statistiques sur les demandes d'accès aux renseignements personnels.

Nous prenons au sérieux notre obligation de protéger les renseignements personnels qui nous sont confiés par nos employés et nos clients. Notre engagement à protéger les renseignements personnels joue un rôle important dans notre capacité à atteindre nos objectifs commerciaux et à maintenir la confiance des Canadiens à notre égard.

Nous nous efforçons de suivre les normes les plus élevées en matière de protection des renseignements personnels au Canada.

Nous adoptons une approche proactive à ce chapitre en intégrant la protection de la vie privée dès l'étape de la conception lorsque nous élaborons et mettons en œuvre des produits et services, ainsi que des pratiques rigoureuses de gestion de l'information. Nous avons également des politiques pour assurer la protection des renseignements personnels de nos employés et de nos clients ainsi qu'une Pratique concernant la notification des personnes concernées en cas d'atteinte à la vie privée.

Nous avons également des politiques pour assurer la protection des renseignements personnels, à savoir la Politique de protection des renseignements personnels des clients de Postes Canada, la Politique sur la protection des renseignements personnels des employés de Postes Canada, la Pratique liée à l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée et la Pratique concernant la notification des personnes concernées en cas d'atteinte à la vie privée. Nous révisons ces politiques chaque année, et soumettons au Conseil d'administration des rapports présentant les chiffres sur les questions liées à la protection des renseignements personnels, soulevées et réglées à l'interne et à l'externe, les évaluations des répercussions sur la protection de la vie privée que nous réalisons et la formation que nous offrons.

Loi sur l'accès à l'information

En tant que société d'État assujettie à la réglementation fédérale, Postes Canada est régie par la *Loi sur l'accès à l'information (LAI)*. La *LAI* donne aux citoyens canadiens, ainsi qu'aux individus et aux entreprises au Canada, le droit d'accéder aux documents que nous détenons (sous réserve de certaines exceptions). En vertu de la *LAI*, nous devons soumettre au Parlement un rapport annuel sur notre administration de la *LAI*, comprenant les données statistiques sur les demandes d'accès à l'information.

L'administration de la *LAI* est complexe et présente des défis étant donné la taille de notre entreprise, la nature de nos activités et l'environnement commercial concurrentiel dans lequel nous évoluons. Comme environ 52 % de nos revenus émanent d'un marché très concurrentiel face à des entreprises bien financées, il est essentiel de ne pas divulguer de renseignements commercialement sensibles. L'alinéa 18.1(1) a), qui protège nos renseignements commerciaux confidentiels, a été ajouté à la *LAI* à notre usage exclusif et afin de reconnaître expressément le contexte commercial particulier dans lequel nous exerçons nos activités.

Société canadienne des postes

Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Nous nous engageons à faire preuve de transparence et à respecter nos obligations en vertu de la *LAI*, tout en protégeant les renseignements reçus de nos partenaires, fournisseurs et clients. Nous estimons qu'il est d'une importance capitale de faire la part des choses entre le droit d'accès aux renseignements du demandeur et la protection des renseignements commercialement sensibles de la Société ou ceux d'une tierce partie. Cet engagement s'avère un élément essentiel au respect des relations avec les clients et au maintien de la confiance qu'ils nous accordent.

Nous menons d'ailleurs des activités de formation et de sensibilisation sur la *LAI* auprès des intervenants internes pertinents pour continuer à garantir au public un accès rapide aux renseignements que nous détenons, sous réserve de certaines exceptions légitimes.

Comme l'exige la *LAI*, nous publions sur notre site Web les renseignements sur les frais de voyages d'affaires et d'accueil engagés par notre président-directeur général. En 2018, nous avons élargi notre pratique de publication proactive des frais de voyages d'affaires et d'accueil afin d'inclure ceux engagés par les cadres supérieurs et les membres de notre Conseil d'administration. Cela cadre avec les modifications prévues à la *LAI* en vertu du projet de loi C-58.

Loi sur les langues officielles

En tant que société d'État assujettie à la *Loi sur les langues officielles (LLO)*, nous devons soumettre au Conseil du Trésor un rapport annuel sur l'état des parties IV, V et VI de la *LLO*. Nous devons fournir des données statistiques sur la composition linguistique de notre effectif. Nous devons également présenter à Patrimoine canadien un rapport sur la partie VII, en particulier l'article 41, de la *LLO*.

Nous nous engageons à servir les Canadiens et à communiquer avec eux dans la langue officielle de leur choix, ainsi qu'à favoriser un environnement de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles dans les régions bilingues, conformément à la *LLO*.

Nous nous efforçons également d'assurer une représentation équitable de francophones et d'anglophones et de veiller à ce qu'ils aient des chances égales au sein de l'organisation, quelle que soit leur origine ethnique, de favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones et d'appuyer leur développement.

Afin de nous conformer à la *LLO* et de permettre aux clients et au personnel d'exercer leurs droits relatifs aux langues officielles, nous avons mis en place des politiques, procédures, outils et mécanismes de surveillance.

Nous faisons rapport du Programme des langues officielles dans chaque rapport annuel sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

6.11 Priorités et orientation du gouvernement

Protocole du service postal canadien (Protocole du service)

Le Protocole du service établit les attentes du gouvernement quant à nos normes de service et aux activités connexes en matière de prestation de services postaux qui répondent aux besoins des Canadiens. Ces attentes n'ont pas pour but de nous soustraire à nos obligations, ou de les modifier, en vertu de la *Loi* ou toute autre loi.

Nous soulignons, dans la lettre susmentionnée, que la ministre a indiqué : « Bien que l'examen ne vise pas le Protocole du service postal canadien, les éléments du protocole ont été examinés et évalués. Aucune des mesures qui sont prises ne change les attentes énoncées dans le protocole. Dans la mise en œuvre de la vision, Postes Canada doit continuer à répondre aux attentes énoncées dans le protocole. »

Comme l'exige le Protocole du service, nous avons rendu compte de notre rendement par rapport à chacune de ses attentes dans notre rapport annuel de 2017. Nous allons le faire tout au long de la période visée par le présent plan.

Transparence et ouverture gouvernementale

Nous adhérons aux principes d'ouverture et de transparence, et nous démontrons notre engagement de plusieurs façons, notamment en rendant accessibles au public de grandes quantités de renseignements. Par exemple, nous publions un rapport annuel exhaustif sur notre rendement commercial et financier ainsi que des rapports financiers trimestriels détaillés. Ces derniers comprennent des résultats financiers intermédiaires, les risques et les changements importants relatifs à nos activités, notre personnel et nos programmes, ainsi que des états financiers consolidés résumés intermédiaires.

En plus de prendre au sérieux nos obligations de divulgation de renseignements en vertu de la *LAI*, nous publions de façon proactive sur notre site Web officiel les renseignements sur les frais de voyages d'affaires et d'accueil engagés par les cadres supérieurs et les membres du Conseil d'administration.

Par l'entremise de ces divulgations publiques, nous faisons preuve d'ouverture et de transparence envers le public concernant notre rendement commercial et financier.

Analyse comparative entre les sexes plus

Bien que nous n'utilisions pas l'analyse comparative entre les sexes, nous respectons et appuyons la diversité de genre et l'inclusion d'autres façons, par l'entremise d'initiatives touchant les droits de la personne, l'équité en matière d'emploi, le multiculturalisme et la diversité. Nous offrons de la formation (et en faisons rapport, le cas échéant) sur les questions liées au genre, bien que ce ne soit pas une exigence prévue par la loi.

Questions autochtones

En tant que société d'État, nous avons l'obligation légale en vertu des *Principes régissant la relation du Gouvernement du Canada avec les peuples autochtones* d'« agir avec honneur, intégrité, bonne foi et équité dans tous (nos) rapports avec les peuples autochtones. L'honneur de la Couronne donne lieu à différentes obligations juridiques dans diverses circonstances, notamment des obligations fiduciaires et de la diligence. Le but ultime vise à s'assurer que les peuples autochtones sont traités avec respect et en tant que partenaires à part entière au sein de la Confédération. »

Lorsque nos actions risquent d'avoir un effet négatif sur les droits ou le titre ancestraux de peuples autochtones du Canada, nous devons consulter la communauté concernée et, au besoin, prendre les mesures nécessaires pour respecter ces droits ou ce titre ancestral. Nous devons mener une consultation avant de décider de céder un terrain, et le décideur doit tenir compte de la force de l'analyse de la demande et des conseils des experts sur le respect de notre obligation. La cession d'un terrain inclut la vente ou la location à long terme.

Nous avons conclu des ententes commerciales avec des communautés autochtones afin de collaborer avec elles. Par exemple, dans le cas de la vente de notre ancien établissement de traitement du courrier de Vancouver, nous avons conclu une entente commerciale avec une communauté des Premières Nations, ce qui a augmenté la valeur du lieu.

Cette année, pour la première fois, nous avons assisté à la 39^e Assemblée générale annuelle de l'Assemblée des Premières Nations, à Vancouver, et avons rencontré en personne des dirigeants autochtones de partout au Canada. Nous les avons écoutés et en avons appris davantage sur les enjeux qui leur tiennent à cœur concernant nos services.

Notre personnel des Ressources humaines dans diverses régions du Canada communique directement avec des organismes d'aide à l'emploi destinés aux Autochtones afin de mieux comprendre les besoins des candidats éventuels et de faire connaître notre cadre de travail. Voici certains des efforts de communication déployés en 2018 :

- La région de l'Atlantique a communiqué avec le Mi'kmaq Native Friendship Centre à Halifax, en Nouvelle-Écosse, afin de renforcer les relations et discuter de possibles activités éducatives à Postes Canada.

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

- La région du Québec a établi des liens avec le Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec dans le but d'afficher nos emplois offerts dans des régions éloignées et d'en faire la promotion auprès de communautés autochtones.
- La région des Prairies a assisté à la Community Futures Training Conference (un atelier de formation portant sur le recrutement et le maintien en poste d'employés des Premières Nations).
- À Calgary, des discussions ont été entamées avec le Grande Prairie Friendship Center, l'Aboriginal Futures Career and Training Centre et le Corporate Cree Consulting.

Nous collaborons avec Indigenous Link (un fournisseur de services de communication présent auprès de 28 000 collectivités autochtones) et Equitek Employment Equity Solutions (un prestataire de solutions complètes en matière de sensibilisation à l'inclusion et la diversité) pour faire la promotion de nos possibilités d'emploi et notre marque. Afin de promouvoir davantage les possibilités d'emploi que nous offrons auprès des peuples autochtones, nous participons à des salons de l'emploi qui se tiennent partout au pays. Nous avons participé à plus de 20 événements depuis 2017 afin de recruter de potentiels candidats autochtones. Parmi ceux-ci :

- Commission d'emploi et de formation des Autochtones/salon de l'emploi du YMCA/ Nouvelle-Écosse au travail à Cole Harbour, en Nouvelle-Écosse (mars 2018)
- Salon de l'emploi des nations Squamish et Tsleil-Waututh à North Vancouver, en Colombie-Britannique (mai 2018)
- Onzième Salon annuel de l'emploi du Community Futures Treaty Seven à Calgary, en Alberta (mai 2018)

En plus de nos efforts de recrutement, nous avons fait de la promotion ciblant les possibilités d'emploi dans les régions nordiques éloignées par l'entremise de divers médias électroniques et imprimés locaux, et avons pris part à des discussions à l'échelle nationale avec les agents négociateurs au sujet du taux de représentation de l'effectif et du recrutement des Autochtones. Ces consultations ont pris les formes suivantes :

- Réunions du Comité consultatif mixte national des droits de la personne avec le STTP (les réunions se sont tenues en 2017 ainsi qu'en avril et en mai 2018).
- Réunion du sous-comité sur *l'Embauche des travailleuses et des travailleurs autochtones* avec le STTP (la réunion a eu lieu en septembre 2017).
- Réunions du Comité consultatif mixte national des droits de la personne avec l'AFPC/SEPC (les réunions se sont tenues en janvier, mars et mai 2018).

Nous avons conscience que la constitution d'un effectif véritablement diversifié, inclusif et équitable passe par la compréhension que se font les employés de la nécessité et des avantages que l'on tire de l'équité en matière d'emploi. Par conséquent, nous mettons à profit chaque occasion qui se présente pour sensibiliser le personnel et célébrer la riche diversité du pays, notamment :

- Nous soulignons chaque année la Journée nationale des peuples autochtones, le 21 juin, en transmettant des communications spéciales aux employés et en organisant des activités régionales, certaines mettant en vedette des artistes, des artisans et des mets autochtones.
- Nous continuons à reconnaître le travail acharné et la détermination des étudiants autochtones grâce à notre programme annuel de Prix d'encouragement aux études à l'intention des Autochtones qui a été lancé en 2004. En 2017, nous avons remis 25 prix de 1 000 \$ à des étudiants de partout au Canada qui ont surmonté des obstacles personnels, économiques et sociaux dans leur poursuite d'une éducation supérieure. Une liste complète des lauréats des Prix de 2017 est disponible sur le site postescanada.ca, sous À notre sujet > Communauté > Prix d'encouragement aux études à l'intention des Autochtones.
- Dans le cadre de notre programme d'investissement dans la collectivité de 2017, la Fondation communautaire de Postes Canada pour les enfants a fourni une aide financière à de nombreux organismes canadiens qui offrent des programmes récréatifs, éducatifs ou sociaux ciblant les jeunes.

Développement durable

Nous reconnaissons et respectons la nécessité de contribuer à la durabilité de l'environnement, étant donné la nature de nos activités et notre réseau. Au cours des dernières années, nous avons accompli des progrès quant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, principalement en acquérant et en utilisant des véhicules de livraison à faible consommation d'essence, et en nous assurant d'aménager nos nouveaux bâtiments et nos bâtiments existants de façon écoénergétique.

Le gouvernement a clairement indiqué qu'il s'attend à ce que les institutions fédérales, y compris Postes Canada, agissent comme des chefs de file à cet égard. Postes Canada est déterminée à mettre en œuvre une approche à l'échelle de l'entreprise en matière de durabilité de l'environnement, et les décisions clés de notre équipe de direction sont dorénavant prises dans cette optique. Nous avons amorcé un processus de collaboration et de participation visant à établir une ambitieuse nouvelle vision environnementale et une stratégie connexe tenant compte des idées de toutes les parties prenantes, dont le gouvernement du Canada ainsi que nos syndicats, employés, clients et autres parties intéressées.

Une fois approuvée, cette stratégie guidera nos décisions et nos activités dans l'ensemble de l'entreprise afin qu'elles soient conformes aux priorités du gouvernement du Canada et positionnera Postes Canada comme une société respectueuse de l'environnement.

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

6.12 Résultats financiers de 2014, 2015, 2016 et 2017

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

Aux 31 décembre	2014	2015	2016	2017
(en millions de dollars canadiens)	Réel	Réel	Réel	Réel¹
Actifs				
Actifs courants				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	677	775	849	1 503
Titres négociables	689	837	1 038	821
Clients et autres débiteurs	795	790	829	946
Autres actifs	99	103	110	126
Total des actifs courants	2 260	2 505	2 826	3 396
Actifs non courants				
Immobilisations corporelles	2 676	2 738	2 672	2 627
Immobilisations incorporelles	117	107	117	119
Titres réservés	551	539	523	526
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	141	157	135	116
Actifs d'impôt différé	1 706	1 540	1 384	1 568
Écart d'acquisition	130	130	130	130
Autres actifs	3	4	5	7
Total des actifs non courants	5 324	5 215	4 966	5 093
Total des actifs	7 584	7 720	7 792	8 489
Passifs et capitaux propres				
Passifs courants				
Fournisseurs et autres créditeurs	583	530	548	583
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	487	434	487	600
Provisions	71	65	70	77
Impôts à payer	52	65	3	38
Produits différés	133	124	115	138
Prêts et emprunts	22	76	22	13
Passifs au titre des autres avantages à long terme	65	62	62	63
Total des passifs courants	1 413	1 356	1 307	1 512
Passifs non courants				
Prêts et emprunts	1 112	1 059	1 037	1 025
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	7 037	6 398	5 726	6 297
Autres passifs	33	31	26	25
Total des passifs non courants	8 182	7 488	6 789	7 347
Total des passifs	9 595	8 844	8 096	8 859
Capitaux propres				
Capital d'apport	1 155	1 155	1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global	54	48	44	54
Déficit accumulé	(3 244)	(2 354)	(1 530)	(1 611)
Capitaux du Canada	(2 035)	(1 151)	(331)	(402)
Participations ne donnant pas le contrôle	24	27	27	32
Total des capitaux propres	(2 011)	(1 124)	(304)	(370)
Total des passif et des capitaux propres	7 584	7 720	7 792	8 489

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

1. Montants retraités pour l'année 2017 afin d'être conforme à l'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » (IFRS 15)

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

Société canadienne des postes
État consolidé du résultat global pro forma

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2014 Réel	2015 Réel	2016 Réel	2017 Réel¹
Produits d'exploitation	7 982	8 006	7 880	8 318
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	3 829	3 838	3 890	4 034
Avantages du personnel	1 247	1 452	1 414	1 456
	5 076	5 290	5 304	5 490
Autres charges d'exploitation	2 279	2 232	2 120	2 292
Amortissement	328	315	307	305
Total des charges d'exploitation	7 683	7 837	7 731	8 087
Résultat d'exploitation	299	169	149	231
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement				
Produits de placement et autres produits	23	17	11	19
Charges financières et autres charges	(53)	(50)	(46)	(46)
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement	(30)	(33)	(35)	(27)
Résultat avant impôt	269	136	114	204
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	71	37	33	56
Résultat net	198	99	81	148
Autres éléments du résultat global				
Éléments qui ne sera jamais reclassé en résultat net	(1879)	794	745	(203)
Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net	36	(6)	(4)	10
Autres éléments du résultat global	(1843)	788	741	(193)
Résultat global	(1645)	887	822	(45)
Résultat net attribuable au (aux)				
Gouvernement du Canada	194	96	78	142
Participations ne donnant pas le contrôle	4	3	3	6
	198	99	81	148
Résultat global attribuable au (aux)				
Gouvernement du Canada	(1644)	884	820	(51)
Participations ne donnant pas le contrôle	(1)	3	2	6
	(1645)	887	822	(45)

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

1. Montants retraités pour l'année 2017 afin d'être conforme à l'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » (IFRS 15)

Société canadienne des postes
Sommaire du Plan d'entreprise de 2019 à 2023

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

Exercices clos les 31 décembre	2014	2015	2016	2017
(en millions de dollars canadiens)	Réel	Réel	Réel	Réel¹
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation				
Résultat net	198	99	81	148
Ajustements visant à rapprocher le résultat net et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation :				
Amortissement	328	315	307	305
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme				
postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	701	905	861	868
Paievements effectués au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	(524)	(505)	(518)	(547)
Profit (perte) sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	(9)	(3)	4	3
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	71	37	33	56
Charges d'intérêts nettes	35	36	30	22
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation :				
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	(14)	7	(37)	(115)
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	(38)	(51)	17	35
Augmentation (diminution) des salaires et avantages à payer et des provisions connexes	(93)	(53)	53	114
Augmentation (diminution) des provisions	(9)	(6)	5	8
(Augmentation) diminution nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation	(18)	(15)	(5)	(10)
Autres produits (charges) sans effet sur la trésorerie, montant net	(7)	(34)	(26)	(20)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'exploitation avant intérêts et impôts	621	732	805	867
Intérêts perçus	35	37	35	43
Intérêts payés	(51)	(51)	(48)	(44)
Impôts perçus (payés)	(13)	(123)	(195)	(118)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'exploitation	592	595	597	748
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement				
Entrées (sorties) de titres	(112)	(141)	(191)	227
Acquisition d'immobilisations	(264)	(352)	(253)	(299)
Produit de la vente d'immobilisations	17	14	1	4
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'investissement	(359)	(479)	(443)	(68)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement				
Remboursement des obligations de location	(23)	(22)	(22)	(22)
Entrées (sorties) de fonds nettes des prêts et emprunts	(0)	0	(55)	-
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	(1)	-	(2)	(1)
Autres activités de financement, montant net	0	(0)	(1)	(1)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités de financement	(24)	(22)	(80)	(24)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	209	94	74	656
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	468	677	775	849
Effect des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	-	4		(2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	677	775	849	1 503

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

1. Montants retraités pour l'année 2017 afin d'être conforme à l'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » (IFRS 15)

6.13 Sommaires des budgets d'investissement pour 2016, 2017 et 2018

Secteur de responsabilité		Budget d'investissement pour 2016 (en M\$)	Budget d'investissement pour 2017 (en M\$)	Budget d'investissement pour 2018 (en M\$)
Croissance	Initiatives pour soutenir la croissance du cybercommerce, la croissance rentable de nos activités, améliorer la prestation de services aux clients commerciaux et mobiliser la clientèle.	20	15	37
Capacité du réseau	Initiatives visant à relever les défis que pose, pour la capacité de notre infrastructure, l'essor du secteur Colis.		80	148
Amélioration des activités	Infrastructures informatisées pour la technologie mobile et la vente au détail, reconfiguration de nos systèmes de livraison et diverses améliorations opérationnelles.	234	59	67
Continuité des opérations	Véhicules, matériel de rue, immobilier, mise à niveau des TI et des systèmes ayant atteint la fin de leur vie utile (matériel/logiciel), modernisation du matériel de production et divers réapprovisionnements.	155	186	193
Secteur Postes Canada		409	340	445