

RAPPORT
FINANCIER

2019

RAPPORT ANNUEL
Société canadienne
des postes



Pour la période close le 31 décembre 2019



Résultats financiers

TABLE DES MATIÈRES

Rapport de gestion

Énoncés prospectifs	1
1 Résumé	2
2 Activités de base et stratégie	8
3 Facteurs de rendement clés	14
4 Capacités	16
5 Revue des activités d'exploitation	25
6 Liquidités et ressources en capital	32
7 Évolution de la situation financière	37
8 Risques et gestion des risques	39
9 Estimations comptables critiques, adoption de nouvelles normes comptables et faits nouveaux concernant les méthodes comptables	46
10 Aperçu pour 2020	50

Informations supplémentaires

Informations financières historiques	52
Rapport des auditeurs indépendants sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	55
Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	56
Notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	57

États financiers consolidés

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière	58
Rapport des auditeurs indépendants	59
État consolidé de la situation financière	61
État consolidé du résultat global	62
État consolidé des variations des capitaux propres	63
État consolidé des flux de trésorerie	64
Notes afférentes aux états financiers consolidés	65

Rapport de gestion

Le présent rapport de gestion de la Société canadienne des postes (la Société ou Postes Canada) et de ses filiales Les Investissements Purolator Ltée (Purolator), Groupe SCI inc. (SCI ou Logistique) et Innovapost Inc. (Innovaposte) a été préparé pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Ces sociétés sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada ou de Groupe d'entreprises. Les secteurs sont associés aux entités juridiques suivantes : Postes Canada, Purolator, SCI et Innovaposte.

Le rapport de gestion doit être lu conjointement avec les états financiers consolidés audités et les notes afférentes. Sauf indication contraire, toutes les informations financières de ce rapport ont été préparées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Comme l'exigent les IFRS, nous avons adopté l'IFRS 16, *Contrats de location*, au 1^{er} janvier 2019, et avons choisi d'employer l'application rétrospective intégrale. Il s'agit là d'un important changement de méthode comptable qui a nécessité le retraitement des résultats précédemment publiés pour la période comparative. Les montants sont présentés en dollars canadiens et arrondis au million près, tandis que les pourcentages connexes sont calculés en fonction de chiffres arrondis au millier près.

La direction est responsable des renseignements présentés dans le Rapport annuel. Toute mention des termes « nos », « notre » ou « nous » désigne, selon le contexte, Postes Canada ou, collectivement, Postes Canada et ses filiales. Le Conseil d'administration, sur la recommandation de son Comité de vérification, a approuvé le contenu du présent rapport de gestion ainsi que les états financiers consolidés audités le 27 mars 2020.

Énoncés prospectifs

Le Rapport annuel, lequel comprend le rapport de gestion, renferme des énoncés prospectifs du Groupe d'entreprises qui rendent compte des attentes de la direction en ce qui concerne les objectifs, les plans, les stratégies, la croissance future, les résultats d'exploitation, le rendement ainsi que les perspectives et les occasions commerciales du Groupe d'entreprises. En général, les énoncés prospectifs sont désignés par des mots ou des expressions tels que « prévoit », « s'attend à ce que », « croit », « estime », « a l'intention de » ou d'autres mots et expressions similaires. Ces énoncés ne sont pas des faits, mais seulement des estimations relatives aux résultats futurs. Ces estimations reposent sur certains facteurs ou hypothèses concernant la croissance prévue, les résultats d'exploitation, le rendement, les perspectives et les occasions commerciales (les hypothèses). Bien que la direction considère ces hypothèses comme étant raisonnables et basées sur des renseignements disponibles, elles peuvent se révéler incorrectes. Ces estimations relatives aux résultats futurs dépendent d'un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des différences considérables entre les résultats réels et les attentes du Groupe d'entreprises. Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent notamment les risques et incertitudes énoncés dans la section 8 – Risques et gestion des risques du présent rapport de gestion (les risques).

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

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

La maladie à coronavirus (COVID-19)

La maladie à coronavirus (COVID-19), déclarée pandémie en mars 2020, n'a pas eu d'incidence importante sur nos résultats financiers de 2019. Toutefois, elle pourrait avoir des répercussions considérables sur l'économie canadienne et mondiale et, par conséquent, sur nos activités en 2020 et, possiblement, à l'avenir. Les entreprises et les consommateurs canadiens pourraient choisir d'utiliser Postes Canada différemment et nos fournisseurs et partenaires pourraient subir leurs propres répercussions. Nos activités dépendront des recommandations de l'Organisation mondiale de la santé et des directives de l'Agence de santé publique du Canada (ASPC) qui a été chargée de la situation liée à la pandémie de COVID-19 pour le gouvernement du Canada.

1 Résumé

Aperçu du Groupe d'entreprises de Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2019

Comptant près de 68 000 personnes à son emploi, le Groupe d'entreprises de Postes Canada est l'un des plus importants employeurs au Canada. En 2019, ses employés ont livré près de 7,9 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 16,5 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 environ 6 100 bureaux de poste au pays. Postes Canada est une société d'État fédérale qui rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

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, et ce, d'une manière sécurisée et financièrement autonome. L'obligation d'assurer un service universel de Postes Canada est énoncée dans le *Protocole du service postal canadien*, mis en œuvre par le gouvernement du Canada en 2009 et stipulant ce qui suit :

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

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

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

Étant donné que les consommateurs se tournent de plus en plus vers des solutions de rechange numériques, les entreprises et les ménages canadiens font de moins en moins appel à notre service Poste-lettres^{MC}, de sorte que le secteur du courrier traditionnel éprouve des difficultés. En 2019, nous avons livré 2,8 milliards d'articles de courrier, soit 2,5 milliards d'articles (ou 48 %) de moins qu'en 2006, année où ces volumes ont culminé.



La technologie numérique a bousculé bien des industries, et Postes Canada n'y a pas échappé. Nous sommes fiers d'assurer la livraison de trois colis sur cinq aux Canadiens et de rester le n° 1 de la livraison de colis au pays pour les achats en ligne. Pour la première fois de notre histoire, les produits tirés du secteur d'activité Colis ont surpassé ceux du secteur d'activité Courrier transactionnel. La croissance phénoménale du cybercommerce a rendu extrêmement concurrentiel le domaine de la livraison de colis. La concurrence s'est accentuée entre les entreprises de livraison

traditionnelles et les nouvelles entreprises novatrices, qui prennent de l'expansion en assurant elles-mêmes l'exécution et la livraison des commandes. Depuis 2011, soit l'année où Postes Canada a décidé de mettre l'accent sur la croissance de son secteur d'activité Colis, les revenus annuels de ce secteur ont plus que doublé, pour atteindre 2,7 milliards de dollars, soit une hausse de plus de 1,5 milliard de dollars. Postes Canada a atteint sa position de chef de file dans le marché de la livraison du cybercommerce en réorientant ses opérations, en innovant pour obtenir un avantage concurrentiel, en établissant des partenariats avec les détaillants et en mettant l'accent sur une expérience client supérieure. Même si les colis représentent une occasion pour Postes Canada, la seule croissance de ce secteur ne devrait pas générer suffisamment de produits pour compenser le déclin de l'activité de base Poste-lettres.

Notre stratégie pour 2019 a été, une fois encore, d'élargir notre secteur d'activité Colis en répondant aux besoins en constante évolution des Canadiens en matière de service postal et en respectant notre engagement à l'égard du service, qui consiste à offrir une expérience client de premier ordre tout en veillant à la sécurité de nos employés.

Points saillants financiers et opérationnels

Pour la deuxième année de suite, le Groupe d'entreprises de Postes Canada a enregistré en 2019 une perte avant impôt. Celle-ci s'est chiffrée à 23 millions de dollars, comparativement à une perte avant impôt de 118 millions de dollars en 2018. La perte de 2019 est imputable à la perte du secteur Postes Canada, qui a été en partie compensée par le bénéfice inscrit par le secteur Purolator.

Malgré qu'il affiche une augmentation de 128 millions de dollars de ses produits en 2019, le secteur Postes Canada est confronté à divers enjeux récurrents, notamment à cause de l'érosion continue de ses secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct, du déclin de la croissance du secteur d'activité Colis par rapport aux exercices précédents et aux tendances générales du cybercommerce, ainsi que de la structure à forte main-d'œuvre et à coûts élevés de ses activités. Le secteur affiche une perte avant impôt de 153 millions de dollars, ce qui représente une amélioration de 123 millions de dollars par rapport à la perte avant impôt de 276 millions de dollars enregistrée en 2018 et est imputable en grande partie aux coûts non récurrents (s'appliquant à des exercices antérieurs) découlant de la décision sur l'équité salariale des employés membres du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS) et aux arrêts de travail au quatrième trimestre qui avait eu un effet négatif sur les volumes et les produits.

Le secteur Purolator dégage un bénéfice avant impôt de 152 millions de dollars pour 2019, contre 161 millions de dollars¹ en 2018, soit une baisse de 9 millions de dollars, ou 5,2 %.

Les facteurs suivants ont trait au secteur Postes Canada et ont influé sur les résultats financiers de 2019.

Croissance du secteur d'activité Colis

En 2019, le secteur d'activité Colis a encore progressé, et ses produits ont été de plus de 2,7 milliards de dollars. Cette tendance démontre le succès continu de notre stratégie d'être un chef de file dans le marché de la livraison des commandes du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur. En 2019, au cours de la période des Fêtes, qui est la période de pointe, nous avons établi plusieurs nouveaux records : nous avons livré plus de 2 millions de colis en un seul jour à trois reprises et nous avons livré 1,1 million de colis lors d'une même fin de semaine, et ce, sans jamais perdre de vue la sécurité de nos employés. La croissance du secteur d'activité Colis a cependant été inférieure à celle de 2017 et de 2018 et ne suit pas la courbe générale du cybercommerce sur le marché très concurrentiel canadien. Les clients peuvent maintenant choisir parmi des transporteurs divers qui leur offrent des services à prix avantageux. Le déclin de la croissance remonte au conflit de travail de 2018, au cours duquel certains clients se sont tournés vers d'autres fournisseurs de services de livraison, et il s'explique aussi par le ralentissement de l'économie au premier semestre de 2019. Les produits générés par les colis du régime intérieur, la catégorie la plus importante, ont augmenté de 204 millions de dollars, soit 11,0 %, et les volumes se sont accrus de 26 millions d'articles, soit 13,2 %, par rapport à 2018. Toutefois, ces taux de croissance sont surestimés, car les volumes de 2018 ont été moins élevés en raison des arrêts de travail de 2018.

Engagements en matière de service

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

Afin d'améliorer davantage le service en 2019, nous avons installé environ 4 000 nouvelles armoires à colis dans des immeubles d'habitation et des immeubles en copropriété partout au Canada. Disposant désormais de plus de 9 300 armoires à colis à l'échelle du pays, nous sommes en mesure d'assurer une livraison sécuritaire des colis, même lorsque les résidents ne sont pas là pour les recevoir.

Érosion continue des volumes du secteur d'activité Courrier transactionnel

En 2019, alors que les consommateurs et nos clients ont continué à migrer vers des solutions numériques, les produits du secteur d'activité Courrier transactionnel ont reculé de 69 millions de dollars, ou 2,5 %, par rapport à 2018 et ses volumes ont diminué de 192 millions d'articles, ou 6,4 %, par rapport à 2018. En outre, environ 168 000 points de livraison ont été ajoutés au Canada en 2019, entraînant une hausse des coûts en raison de l'obligation de fournir des services de livraison à plus d'adresses. Pour 2019, le taux de diminution des volumes du courrier par adresse s'établit à 7,3 %.

Investissements en capital

Nous avons consenti des investissements de 457 millions de dollars en 2019 pour adapter notre réseau afin qu'il soutienne la croissance du cybercommerce et pour faire de Postes Canada une société plus verte. Par exemple, nous avons amélioré la capacité du réseau dans la région du Grand Toronto ainsi que dans d'autres centres urbains, et nous avons commencé à mettre en service de nouveaux véhicules hybrides. En 2020, nous consacrerons de nouveaux investissements à la capacité du réseau et nous poursuivrons nos investissements dans l'écologisation du réseau et les technologies de service à la clientèle.

Questions liées à la main-d'œuvre

Négociations collectives

Postes Canada a poursuivi tout au long de 2019 le processus d'arbitrage visant le remplacement des conventions collectives expirées du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine (STTP-EPU) et du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS). Le mandat de l'arbitre doit se terminer le 30 juin 2020, mais en vertu de la loi de retour au travail, le processus de médiation-arbitrage pourra cependant se poursuivre aussi longtemps que la ministre du Travail du gouvernement fédéral le permettra.

Postes Canada et l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) sont parvenues à un accord de cinq ans visant le remplacement de la convention collective précédente, qui avait pris fin le 31 décembre 2018. La nouvelle convention collective est rétroactive au 1^{er} janvier 2019.

Règlements relatifs à l'équité salariale

Des paiements ont été effectués en 2019 aux employés membres du STTP-FFRS par suite de la décision relative à l'équité salariale de 2018, et d'autres changements ont été apportés à la rémunération, aux avantages complémentaires de retraite et à d'autres avantages, congés et allocations. Ces coûts avaient été comptabilisés au cours d'exercices antérieurs.

En mai 2019, l'ACMPA et Postes Canada sont parvenues à un accord relativement à la plainte déposée par l'ACMPA en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, qui alléguait qu'il y avait eu une discrimination salariale fondée sur le sexe au cours de la période allant de 1992 à 1997. La mise en application du règlement convenu est en cours.

Santé et sécurité

Postes Canada s'est fixé l'objectif « zéro blessure ». Nous pensons en effet que dans toutes nos activités, les blessures, maladies et incidents peuvent être évités. La création d'un milieu de travail sain et sécuritaire pour nos employés était l'une de nos principales priorités en 2019. Bien que nous ayons accompli des progrès dans ce domaine, il nous reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Notre taux de fréquence totale de blessures et notre taux de fréquence de blessures entraînant une perte de temps se sont améliorés de 10 % et de 12 %, respectivement, par rapport à 2018. Nous voulons être considérés comme un chef de file de l'industrie en matière de sécurité et sommes résolus à améliorer encore notre dossier en 2020.

La pandémie de coronavirus (COVID-19) touchera tous les Canadiens d'une façon ou d'une autre, y compris nos employés, nos clients et nos fournisseurs. Nous avons mis en œuvre notre plan en cas de pandémie en janvier 2020 et nous prenons les mesures appropriées pour assurer la santé et la sécurité de nos employés. Voici certaines des initiatives prises depuis le début du mois de mars 2020 : communication quotidienne avec les employés, établissement de nouveaux protocoles concernant la livraison, le nettoyage, et le congé pour mise en quarantaine et la garde d'enfants, interdiction des déplacements à l'étranger et report de tous les voyages intérieurs qui ne sont pas essentiels. Nous continuerons de surveiller la situation et de produire des rapports sur les répercussions de la COVID-19 à l'avenir.

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

L'ampleur des obligations du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) et des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme demeure une préoccupation pour la Société. L'importance et la volatilité marquée de ces obligations par rapport à notre position de trésorerie et à nos profits peuvent exercer une pression énorme sur les flux de trésorerie et sur notre capacité à financer les investissements nécessaires à la modernisation et à la croissance. La volatilité d'un trimestre à l'autre est attribuable aux fluctuations des taux d'actualisation, aux rendements des placements et à d'autres hypothèses actuarielles, ce qui engendre des risques financiers et de liquidité à long terme considérables pour la Société.

À la fin de 2019, des profits de réévaluation de 99 millions de dollars, après impôt, ont été comptabilisés dans les autres éléments du résultat global relativement aux régimes à prestations déterminées du Groupe d'entreprises. Ces profits ont amélioré le solde des capitaux propres du Groupe d'entreprises, le portant à -72 millions de dollars au 31 décembre 2019. Ces profits résultent principalement de gains de placement et de la mise à jour des hypothèses démographiques, en partie contrés par la diminution des taux d'actualisation. Le déficit de solvabilité devant être capitalisé à l'égard du Régime s'est légèrement amélioré au cours de l'exercice; son montant estimatif se chiffre à 5,6 milliards de dollars (selon le ratio moyen de solvabilité sur trois ans) au 31 décembre 2019.

La volatilité du marché des taux d'actualisation fondés sur le marché et des rendements des actifs du régime de retraite relativement à la pandémie de COVID-19 pourrait avoir un effet négatif important sur le déficit de notre régime de retraite en 2020, et sur les paiements au titre de la solvabilité pour 2021 et les années suivantes, qui pourraient être beaucoup plus élevés que prévu. À l'avenir, la Société surveillera ces répercussions et produira des rapports.

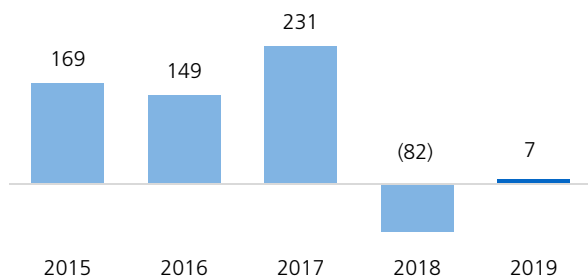
En vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, la Société a droit à un allègement dont le montant total est plafonné à 15 % du montant des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Compte tenu de cette réglementation, Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer des paiements spéciaux en 2019, mais s'attend à devoir en faire en 2020. Le montant des paiements sera établi en fonction de l'évaluation de la capitalisation de 2019 qui sera déposée d'ici juin 2020. À l'heure actuelle, ce montant est estimé à 366 millions de dollars. La solution à court terme que privilégie la Société consiste à obtenir un allègement temporaire la dispensant de l'obligation d'effectuer ces paiements; Postes Canada étudie ses options à court terme avec toutes les parties prenantes, y compris avec son actionnaire unique, le gouvernement du Canada.

Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2019

Les graphiques ci-dessous illustrent les principaux résultats consolidés de 2019 du Groupe d'entreprises de Postes Canada.

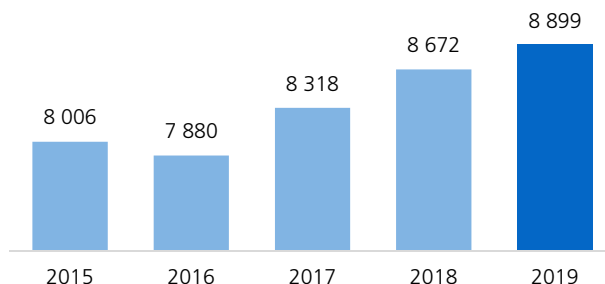
Résultat d'exploitation consolidé¹

(en millions de dollars)



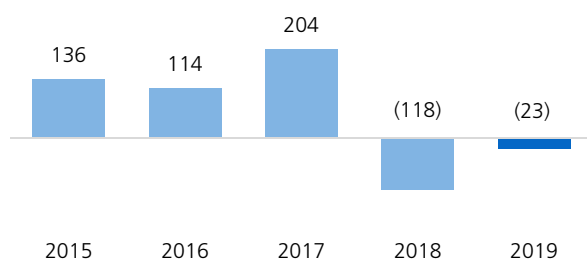
Produits d'exploitation consolidés¹

(en millions de dollars)



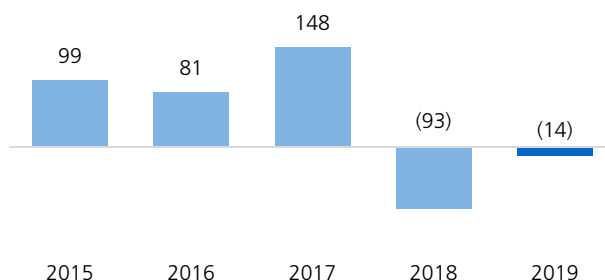
Résultat consolidé avant impôt¹

(en millions de dollars)

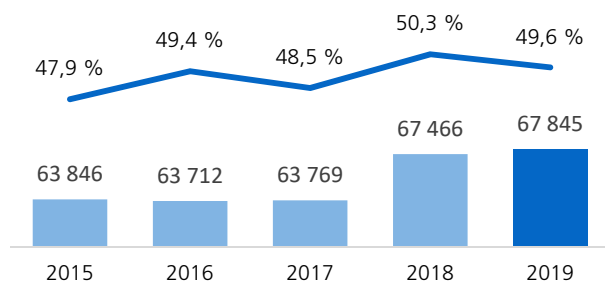


Résultat net consolidé¹

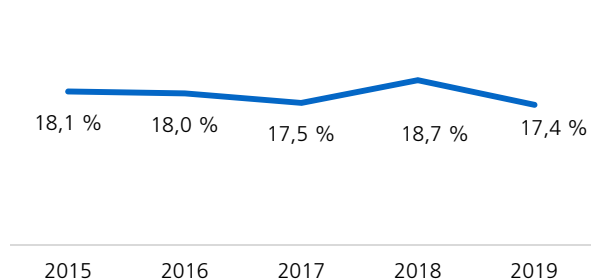
(en millions de dollars)



Main-d'œuvre exprimée en pourcentage des produits d'exploitation et nombre d'employées^{1,*}



Avantages du personnel exprimés en pourcentage des produits d'exploitation^{1,*}



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

Le tableau ci-dessous présente la performance consolidée du Groupe d'entreprises pour l'exercice 2019 par rapport à 2018.

(en millions de dollars)

Exercices clos les 31 décembre

	2019	2018 ¹	Écart	%	Explication
État consolidé du résultat global					Points saillants de la section 5 – Revue des activités d'exploitation.
Produits d'exploitation	8 899	8 672	227	2,6	L'écart s'explique par l'essor des secteurs Purolator et Logistique ainsi que par celui du secteur d'activité Colis du secteur Postes Canada, ce facteur ayant été contrebalancé par les reculs imputables à l'érosion continue des secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct du secteur Postes Canada.
Charges d'exploitation	8 892	8 754	138	1,6	L'écart découle des charges plus élevées comptabilisées par les secteurs Purolator et Logistique sous l'effet de l'accroissement des volumes, ce facteur ayant été en grande partie compensé par le fait que les coûts inscrits par le secteur Postes Canada en 2018 en raison de la décision relative à l'équité salariale du STTP-FFRS étaient non récurrents.
Résultat d'exploitation	7	(82)	89	109,1	L'écart est surtout attribuable aux résultats du secteur Postes Canada.
Résultat avant impôt	(23)	(118)	95	80,3	
Recouvrement d'impôt sur le résultat	(9)	(25)	16	64,7	L'écart résulte principalement de l'amélioration du résultat avant impôt du Groupe d'entreprises.
Résultat net	(14)	(93)	79	84,7	
Résultat global	106	304	(198)	(65,6)	L'écart est principalement attribuable aux pertes de réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi qui découlent d'une réduction des taux d'actualisation; ces pertes sont contrebalancées par les profits de réévaluation attribuables aux rendements positifs sur les placements et à la mise à jour des hypothèses démographiques.
État consolidé des flux de trésorerie					Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital.
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	529	1 066	(537)	(50,3)	L'écart découle principalement des variations des éléments hors trésorerie du fonds de roulement, ce facteur ayant été contré en partie par la diminution de l'impôt payé.
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(360)	(1 045)	685	65,6	L'écart provient surtout de la hausse du produit de la vente de titres du secteur Postes Canada, ce facteur ayant été en partie contrebalancé par l'augmentation des acquisitions d'immobilisations dans les secteurs Postes Canada et Purolator.
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(113)	(107)	(6)	(7,2)	Il n'y a aucun écart important.

2 Activités de base et stratégie

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

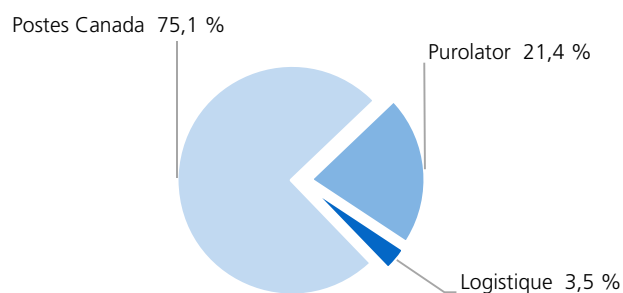
2.1 Nos activités

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

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada offre une gamme complète de services de livraison, de logistique et d'exécution des commandes à ses clients. Dans son ensemble, il affiche des produits d'exploitation annuels de près de 8,9 milliards de dollars. Les pics de demande de services ont lieu au quatrième trimestre, soit pendant la période des Fêtes, qui est la période de pointe. Les volumes baissent généralement dans les trimestres qui suivent, les creux se produisant au troisième trimestre. Les coûts fixes importants ne varient pas à court terme. Le Groupe d'entreprises dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, comptant près de 6 800 points de vente au détail, exploite un parc de plus de 18 000 véhicules et emploie près de 68 000 personnes.

En 2019, nos employés ont livré près de 7,9 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 16,5 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

Produits par secteur – 2019



Postes Canada est la composante la plus importante du Groupe d'entreprises, ayant généré des produits de plus de 6,7 milliards de dollars en 2019. Parmi les services de base offerts par Postes Canada, l'administration postale du Canada, on retrouve la livraison de lettres, de factures, de relevés, de colis, de produits de marketing direct et de périodiques.

Produits par secteur	2019	2018	2017
Postes Canada	75,1 %	75,7 %	77,7 %
Purolator	21,4 %	21,1 %	19,4 %
Logistique	3,5 %	3,2 %	2,9 %

Les Investissements Purolator Ltée, détenue à 91 % par Postes Canada, est le chef de file des fournisseurs de solutions intégrées de fret et de livraison de colis au Canada, ses produits ayant dépassé 1,9 milliard de dollars en 2019.

Le Groupe SCI inc., détenu à 99 % par le Groupe d'entreprises, est l'un des plus grands fournisseurs de solutions relatives à la chaîne d'approvisionnement au Canada. Ses produits s'élevaient à 346 millions de dollars en 2019.

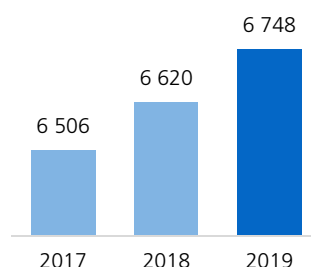
Innovapost Inc., détenue à 100 % par le Groupe d'entreprises, est une société de services partagés qui fournit des systèmes informatiques particuliers et des services de technologie de l'information exclusivement au Groupe d'entreprises de Postes Canada.

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

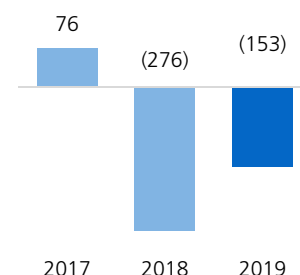
Secteur Postes Canada

Le réseau de vente au détail de Postes Canada, le plus vaste au pays, compte près de 6 100 bureaux de poste et son parc compte plus de 13 000 véhicules. En 2019, Postes Canada a livré plus de 7,7 milliards d'articles de courrier et de colis. Comptant plus de 53 000 employés, ce secteur assure la prestation de services à 16,5 millions d'adresses. Le secteur Postes Canada a généré des produits de 6,7 milliards de dollars, ce qui, si l'on exclut les produits intersectoriels, représente 75,1 % des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2019, qui se chiffrent à 8,9 milliards de dollars.

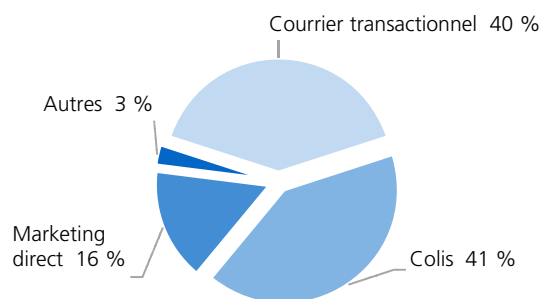
Produits
(en millions de dollars)



Résultat avant impôt¹
(en millions de dollars)



Produits selon le secteur d'activité – 2019



Produits selon le secteur d'activité	2019	2018	2017
Courrier transactionnel	40 %	42 %	45 %
Colis	41 %	38 %	34 %
Marketing direct	16 %	17 %	17 %
Autres	3 %	3 %	4 %

Courrier transactionnel



Le secteur d'activité Courrier transactionnel correspond à notre gamme de services proposant la livraison et la réponse relatives aux lettres, factures, relevés et autres formes de communications. Il offre trois catégories de produits, Poste-lettres^{MC} du régime intérieur, Poste aux lettres de départ et Poste aux lettres d'arrivée, et tire ses produits d'exploitation des services de livraison du courrier traitable traditionnels. Les volumes connaissent un déclin rapide puisque les Canadiens se tournent vers des solutions numériques, ce qui a une incidence profonde sur un modèle d'entreprise fondé sur des communications sur papier. Parmi les clients de ce secteur d'activité, on compte les consommateurs, mais surtout des entreprises des secteurs des services financiers, des télécommunications et des services publics ainsi que des gouvernements.

Colis



Le secteur d'activité Colis propose aux Canadiens une vaste gamme de services de livraison à toutes les adresses du Canada ainsi qu'à des destinations internationales, par l'entremise d'autres administrations postales et d'efforts de collaboration avec des intégrateurs de calibre mondial. Les facteurs qui différencient les services sont la destination et le délai de livraison qui varie du service urgent de livraison le lendemain au service non urgent, pour lequel le délai de transit est déterminé par le mode de transport (transport de surface, transport aérien ou les deux). Pour soutenir la concurrence dans un marché où elle se fait très vive, nous pouvons compter sur notre réseau de traitement, de livraison et de vente au détail. La clientèle de ce secteur se compose de consommateurs, d'entreprises, de détaillants, de gouvernements ainsi que d'autres administrations postales, entreprises de livraison et groupeurs.

Marketing direct



Le secteur d'activité Marketing direct, publicité et édition (désigné collectivement sous le nom de Marketing direct) comporte trois principaux services. Le service Courrier personnalisé de Postes Canada^{MC} permet aux clients de personnaliser les envois et les messages promotionnels de façon à cibler des consommateurs ou des clients potentiels précis. Le service Courrier de quartier de Postes Canada^{MC}, quant à lui, permet aux clients de cibler des régions ou des quartiers précis à l'échelle du Canada. Ensemble, ces services forment la solution Marketing

Intelliposte de Postes Canada^{MC}. Enfin, le service Poste-publications^{MC} comprend la livraison de périodiques, y compris des journaux, des magazines et des bulletins. Il est difficile d'assurer la croissance dans ce secteur concurrentiel à cause de l'expérimentation dans l'industrie du marketing : les entreprises consacrent une plus grande part de leur budget de marketing à des solutions numériques moins coûteuses, mais peut-être moins efficaces. Parmi les clients de ce secteur, on compte des entreprises de toutes les tailles et les gouvernements. Postes Canada travaille également avec des spécialistes du marketing, des groupes d'influence et des partenaires pour offrir des produits et services du Marketing direct.

Autres

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

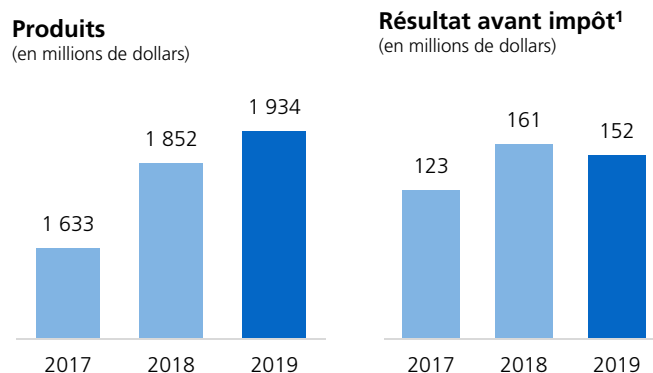
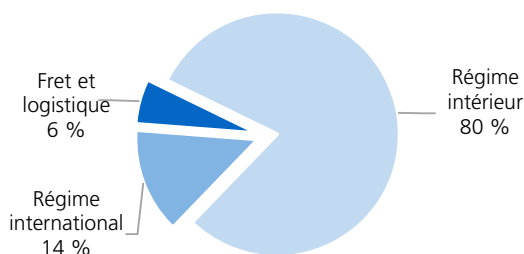
Secteur Purolator

Purolator est la principale entreprise canadienne de livraison accélérée de courrier. Marque de grande renommée en Amérique du Nord, Purolator mène le marché canadien de premier ordre en fournissant les meilleurs services et la plus grande rapidité d'expédition aux clients d'affaires et au marché grandissant du cybercommerce. Forte d'une soixantaine d'années d'existence, Purolator possède plus de 170 emplacements d'exploitation et plus de 5 300 véhicules et offre ses services d'expédition à partir de plus de 700 endroits; son effectif se chiffre à plus de 11 000 personnes. L'entreprise a connu un essor remarquable au cours des dernières années, réussissant à équilibrer la croissance des volumes

et l'optimisation du rendement, notamment grâce aux investissements consacrés à son réseau au pays. À l'échelle internationale, Purolator occupe une place importante sur le marché du transport et de la logistique aux États-Unis et recherche activement des occasions de coordonner les mouvements des colis entrant au Canada et sortant du pays.

En 2019, Purolator génère des produits se chiffrant à plus de 1,9 milliard de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 21,4 % du total des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2019.

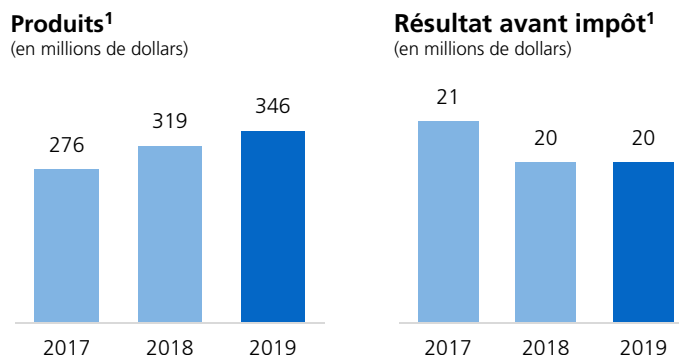
Produits selon le marché – 2019



Produits selon le marché	2019	2018	2017
Régime intérieur	80 %	81 %	80 %
Régime international	14 %	13 %	14 %
Fret et logistique	6 %	6 %	6 %

Secteur Logistique

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



Avec plus de 2 200 employés, SCI gère chaque jour des stocks de plus de 1 milliard de dollars, mettant à la disposition de ses clients son expertise dans le segment entreprise à consommateur, le segment entreprise à entreprise et celui de la logistique des services sur le terrain, tout en fournissant innovation, intelligence et intégration aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle du pays.

En 2019, SCI a généré des produits se chiffrant à 346 millions de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 3,5 % du total des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2019.

Secteur Innovaposte

Les produits d'Innovaposte, qui atteignent 277 millions de dollars, proviennent des services fournis aux autres secteurs du Groupe d'entreprises. Tous les produits intersociétés et les coûts correspondants sont éliminés au moment de la consolidation.

2.2 Notre environnement commercial

Tendances mondiales



En 2019, la croissance économique mondiale s'est affaiblie. Les investissements des entreprises et la production industrielle ont ralenti, des tensions commerciales subsistent et nombre de pays ont enregistré une croissance inférieure aux prévisions. L'intensification des conflits géopolitiques, l'incertitude concernant l'orientation que prendront les politiques et les tensions commerciales sont autant de facteurs de risque pour la stabilité de la croissance économique. Au Canada, la croissance qui devait se raffermir en 2020 est maintenant menacée par la propagation de la maladie à coronavirus (COVID-19) et par le blocage du réseau ferroviaire sur le territoire.

L'Accord Canada-États-Unis-Mexique a reçu la sanction royale le 13 mars 2020. Il pourrait être avantageux sur le plan des investissements et des exportations bien que d'éventuels nouveaux risques commerciaux entre les États-Unis et d'autres pays, dont la Chine, pourraient avoir des répercussions importantes sur l'économie mondiale. La faiblesse persistante des prix du pétrole et la réduction des dépenses des ménages pourraient venir tempérer la croissance économique, quoique les perspectives restent solides pour le marché de l'habitation.

À l'échelle mondiale, l'érosion du courrier postal s'accroît : dans nombre de pays développés, toutes géographies confondues, le courrier ordinaire affiche encore un recul à deux chiffres. Des applications numériques et des technologies de communication plus accessibles et mobiles, telles que la 5G, ont eu un effet marqué sur les services postaux traditionnels ou les administrations postales. L'International Post Corporation a signalé en 2019 que d'après ses données les plus récentes, celles de 2018, l'industrie dans son ensemble tire maintenant les deux tiers de ses produits d'exploitation des activités autres que le courrier; ce sont les volumes de courrier transactionnel du régime intérieur qui diminuent le plus rapidement. Les produits d'exploitation qui ne proviennent pas du courrier sont principalement tirés de trois autres sources : la livraison de colis et la livraison express, les services financiers, ainsi que la logistique et le fret.

L'industrie des postes dépend de la croissance du transport de colis. La croissance à deux chiffres du cybercommerce, tant à l'échelle mondiale qu'au Canada, devrait se poursuivre. Les administrations postales sont bien adaptées pour servir ce marché, mais la concurrence est vive et dynamique. Des intégrateurs mondiaux traditionnels, tels qu'UPS et FedEx, investissent pour rivaliser afin de livrer des articles à des résidences dans les zones urbaines, y compris durant la fin de semaine. De grands cyberdétaillants, comme Amazon, augmentent leur taille, leur influence et leur portée et contrôlent l'expérience de livraison en augmentant leur propre capacité de livraison des produits à l'étape finale. Les attentes des consommateurs à l'égard de la vitesse et de la souplesse des possibilités de livraison continuent d'évoluer rapidement. C'est pourquoi des entreprises technologiques mettent au point des modèles de livraison sur demande souples et rapides pour les livraisons à l'échelle locale. Les détaillants, qui se livrent concurrence pour obtenir des parts de marché, se tournent de plus en plus vers des solutions de livraison novatrices. On développe des technologies nouvelles et innovantes pour automatiser le traitement des commandes et rapprocher les stocks du consommateur final dans le but d'accroître la rapidité de livraison et de réduire les coûts. Pour être concurrentielles sur le marché en croissance de la livraison des cyberachats, les administrations postales implantent des solutions visant l'amélioration de l'expérience client, renforçant par exemple leur infrastructure de TI et élargissant leur capacité de traitement des livraisons du cybercommerce.

L'Union postale universelle (UPU), qui regroupe 192 pays membres, constitue le principal forum de coopération entre les acteurs du secteur postal. En septembre 2019, l'UPU a tenu un congrès extraordinaire sur le système de rémunération fondé sur les frais terminaux. Les pays ont voté en faveur d'une réforme du système de rémunération mondial. Les modifications qui seront apportées à la Convention de l'UPU auront pour effet d'accélérer la hausse des frais terminaux pour les petits paquets (colis de moins de 2 kg contenant des biens); des taux autodéclarés entreront en vigueur à compter de 2020, jusqu'à l'application généralisée des taux autodéclarés dès janvier 2026. Selon la solution concertée, les pays membres, comme les États-Unis, qui remplissent certains critères, pourront décider de déclarer eux-mêmes leurs taux à compter du 1^{er} juillet 2020.

Canada



Nous avons réussi à faire croître notre secteur d'activité Colis, mais nous exerçons nos activités dans un marché très dynamique et imprévisible où la concurrence est vive et les facteurs perturbateurs, nombreux. À nos concurrents traditionnels du domaine de la livraison s'ajoutent de nouveaux acteurs, très agiles, dont chacun cherche à se tailler une part de marché. Les livraisons à l'étape finale d'Amazon aux États-Unis démontrent que la croissance du cybercommerce incitera nos plus gros clients canadiens à élargir leurs propres solutions de livraison, ce qui ferait directement concurrence à nos services. Les livraisons autogérées assurées en collaboration avec des services de messagerie régionaux tels que Dynamex et Intelcom Express permettent à Amazon d'offrir ses services de livraison sept jours sur sept et le jour même dans bien des villes canadiennes, dont le nombre va croissant à mesure que des installations locales entrent en service.

Affranchi des structures de main-d'œuvre et de coûts habituelles, le modèle fondé sur l'externalisation, où les sous-traitants sont payés à la tâche, a donné naissance dans le monde de la livraison à un certain nombre d'entreprises qui offrent toute la souplesse de services de livraison le jour même, le soir et la fin de semaine reliant directement les locaux des commerçants au domicile de leurs clients, et ce, à des prix très avantageux. Notre structure rigide et à coûts élevés menace notre capacité à faire face à la concurrence que nous opposent les acteurs de l'économie moderne. Ces problèmes structurels peuvent être réglés, mais la Société doit continuer à trouver des solutions en collaboration avec les principales parties prenantes pour s'adapter à la situation, surmonter les défis qui se présentent et tirer avantage des occasions que créent les nouvelles technologies et les attentes en évolution des consommateurs et de tous les Canadiens.

Depuis 2006, la contraction des volumes du courrier a engendré une réduction de 55 % du nombre d'articles de courrier livrés annuellement par adresse. Il est impossible de prédire quand le rythme soutenu du déclin des volumes de courrier s'accélénera soudainement, ce qui s'est produit dans d'autres économies développées. Le tableau ci-dessous présente le recul des volumes et l'augmentation du nombre d'adresses en 2019 et dans les quatre années précédentes.

Courrier transactionnel (à l'exception du courrier de départ)	2019	2018	2017	2016	2015
Variation des volumes des envois livrés (pourcentage)	(6,3) %	(6,1) %*	(5,4) %*	(7,7) %	(5,9) %
Variation du nombre d'adresses de livraison (pourcentage)	1,0 %	1,2 %	1,1 %	1,2 %	0,9 %
Diminution des volumes du courrier par adresse (pourcentage)	(7,3) %	(7,2) %*	(6,5) %*	(8,8) %	(6,8) %

* Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

2.3 Notre stratégie et nos priorités stratégiques

Secteur Postes Canada

Notre principale stratégie consiste à appuyer, à renforcer et à maximiser le rôle que nous jouons à l'ère du numérique et du cybercommerce tout en soutenant nos services de livraison physique et de courrier sur lesquels comptent nos clients. Notre rôle consiste à être la force inébranlable qui relie la population et les entreprises canadiennes pour permettre l'émergence d'un Canada plus fort. Tout en tenant compte de l'empreinte écologique de nos opérations de livraison, nos initiatives stratégiques reposent sur quatre piliers : mobiliser nos employés, faire le bonheur de nos clients, réinventer notre modèle de vente au détail et tirer parti de la supériorité de notre réseau.

Ces initiatives sont interreliées. Notre présence sur le marché, combinée à nos stratégies visant notre modèle de vente au détail et la supériorité de notre réseau, signifie qu'aucun Canadien n'est isolé du reste du pays. De même, notre stratégie intègre un engagement à éviter la voie de la facilité en adoptant une culture axée sur la sécurité et des principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) auxquels les Canadiens accordent de plus en plus d'importance.

Mobiliser nos employés

Cette priorité stratégique vise à susciter l'engagement d'une main-d'œuvre fiable, digne de confiance, qui travaille en sécurité, et qui est appréciée des collectivités qu'elle dessert. Tablant sur l'amélioration des résultats obtenus en 2019 au chapitre de la sécurité, nous avons l'intention d'intégrer davantage la santé et la sécurité à notre culture et de renforcer le respect des règles de sécurité. Nous avons aussi l'intention de gagner l'adhésion de nos syndicats grâce à la collaboration et à la consultation. Notre sondage de 2019 sur l'engagement des employés constitue un point de référence à partir duquel nous échaufferons des plans d'action afin de mobiliser encore davantage nos employés et de consolider leur engagement. Nous avons aussi entrepris divers projets pour attirer, former et retenir les talents, mettre en application une stratégie relative à la diversité et à l'inclusion, améliorer les témoignages de reconnaissance et parfaire la formation.

Faire le bonheur de nos clients

Nous voulons demeurer le choix privilégié des Canadiens. Pour ce faire, nous devons créer l'expérience de livraison la plus sûre, pratique et souple. Nos initiatives stratégiques mettront à l'essai de nouveaux concepts et des innovations, notamment en ce qui concerne les armoires à colis et les préférences de livraison. Nous faisons valoir la pertinence et la valeur des services Marketing Intelligente et Poste-lettres.

Réinventer notre modèle de vente au détail

Notre réseau de vente au détail est le plus grand au Canada. Notre stratégie consiste à en réaffirmer la présence forte au sein de la population, en procurant à tous les Canadiens un accès à des produits et services importants dans un endroit sûr. Nos initiatives comprennent la modernisation de la technologie des points de vente, la réduction de la durée des transactions, la mise à l'essai de nouveaux bureaux de poste repensés, l'offre de produits plus écologiques et l'évaluation de nouveaux services financiers et de nouvelles possibilités que les bureaux de poste ruraux pourraient offrir à la clientèle.

Tirer parti de la supériorité de notre réseau

Pour répondre aux besoins de ses clients, le réseau de Postes Canada peut compter sur sa capacité, son efficacité et sa souplesse élargies, qui le placent dans la meilleure position qui soit pour répondre à la demande croissante des Canadiens à l'égard de services de livraison. Notre stratégie consiste à investir pour étendre nos capacités, établir la plateforme de TI de l'avenir, rendre notre réseau plus écologique et innover dans le but d'améliorer la productivité et la sécurité. En collaboration avec nos syndicats, nous avons aussi l'intention d'élaborer de nouveaux modèles d'itinéraires et de services de livraison.

Le 30 août 2019, Postes Canada et ses quatre agents négociateurs ont publié une déclaration commune soulignant l'importance de réduire l'empreinte écologique de Postes Canada. En effet, le développement durable fait partie intégrante de notre stratégie à l'égard du réseau. Nous nous attaquerons d'abord aux principales répercussions de nos activités sur l'environnement, à savoir les émissions de gaz à effet de serre, les déchets causés par nos activités et les articles en plastique à usage unique.

Secteur Purolator

Purolator a pour stratégie de prospérer grâce à l'excellence de son service en misant sur son vaste réseau canadien de premier ordre et sur son approche axée sur le client. Purolator reste centrée sur son objectif d'être le chef de file du marché canadien des services de messagerie pour la livraison de colis dans les segments entreprise à entreprise et entreprise à consommateur.

L'entreprise possède en outre une excellente présence dans les différents secteurs d'activité. En offrant des solutions de livraison express au pays (c.-à-d. la livraison à délais fixes), d'expédition internationale et de logistique mondiale, Purolator est à même de satisfaire les besoins de la clientèle en matière d'expédition de colis à destination, en provenance et à l'intérieur du Canada.

Pour faire face à la concurrence, Purolator mise sur une stratégie de différenciation tablant sur son infrastructure, qui représente le plus vaste réseau de premier ordre au Canada et est appuyée par des centres de regroupement situés en certains points névralgiques aux États-Unis. Les cotes d'appréciation de la clientèle témoignent du souci constant de faire passer le client en premier et du solide dossier de l'entreprise en matière de livraison à temps. De plus, Purolator accorde beaucoup d'importance à la santé et à la sécurité de son personnel, à la durabilité et au renforcement d'une culture d'entreprise exceptionnelle.

En 2019, Purolator a entrepris un programme d'investissement quinquennal de 1 milliard de dollars qui stimulera sa croissance et dynamisera l'exécution de sa stratégie en consolidant son réseau et son parc de véhicules, en améliorant la sécurité des employés et la culture de l'entreprise, en accélérant l'innovation au chapitre des technologies et des produits et en exploitant le potentiel de croissance des marchés transfrontalier et international, hautement lucratifs.

Secteur Logistique

SCI vise à rendre encore meilleures les entreprises de ses clients, offrant d'un océan à l'autre des solutions intégrées et personnalisées de chaîne d'approvisionnement dans les secteurs de la vente au détail, des soins de santé et de la technologie. Reconnue pour son excellence opérationnelle au chapitre de la prise en charge des ventes multicanal, de la logistique inversée, des solutions de gestion du cycle de vie du produit et des services spécialisés de transport, elle offre à ses clients une valeur ajoutée en matière de chaîne d'approvisionnement et de services logistiques adaptés. SCI continue d'élargir son offre de services dans l'optique de devenir le chef de file des solutions intégrées de chaîne d'approvisionnement en amont et en aval au Canada.

3 Facteurs de rendement clés

En 2019, nous avons procédé à l'examen de notre stratégie d'entreprise et élaboré des initiatives, objectifs et cibles de première importance. Nos initiatives stratégiques reposent sur quatre piliers : mobiliser nos employés, faire le bonheur de nos clients, réinventer notre modèle de vente au détail et tirer parti de la supériorité de notre réseau. De plus, nous avons intégré à notre stratégie des considérations en matière de responsabilité environnementale qui guideront l'exécution de ces initiatives. Le secteur Postes Canada utilise des fiches de pointage du rendement pour évaluer les progrès par rapport aux priorités stratégiques, et des rapports présentent à la direction un aperçu détaillé de la performance de chaque secteur sur une base régulière.

Nous résumons ci-après les progrès et les principales réalisations de Postes Canada en 2019 ainsi que les plans pour 2020.

Mobiliser nos employés

Devenir l'employeur qui suscite l'engagement d'une main-d'œuvre fiable, digne de confiance, en sécurité et appréciée de la population qu'elle dessert avec fierté.

Résultats de 2019	Plans pour 2020
Nous avons lancé un nouveau programme de santé mentale et de bien-être appelé <i>Le bien-être en tête</i> .	Mener des études indépendantes sur notre classement en matière de sécurité et en intégrer les résultats à nos fiches de pointage.
Nous avons réduit de 10 % la fréquence totale des blessures et de 12 % la fréquence des blessures entraînant une perte de temps par rapport au dernier exercice.	Réduire la fréquence totale des blessures et la fréquence des blessures entraînant une perte de temps par rapport à 2019.
Nous avons résolu 24 % de plus de griefs qu'en 2018; toutefois, les griefs déposés se sont accrus de 2 % pendant la même période.	Conclure les conventions collectives avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine et Factrices et facteurs ruraux et suburbains ainsi qu'avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada / Syndicat des employés des postes et communications.
Nous sommes parvenus à une entente avec l'ACMPA sur la conclusion d'une convention collective rétroactive au 1 ^{er} janvier 2019.	Mener de nouvelles initiatives de mobilisation des employés.
Nous avons mené un sondage sur l'engagement des employés afin d'établir un point de référence pour les mesures subséquentes.	Élaborer une stratégie relative à la diversité et fixer des points de référence pour mesurer le maintien en poste et les embauches.
Nous avons accru de 8 % le nombre d'Autochtones parmi notre personnel et de 8 % celui de personnes handicapées.	

Faire le bonheur de nos clients

Créer l'expérience de livraison la plus sûre, pratique et souple pour répondre aux besoins croissants et en évolution des Canadiens afin de demeurer leur entreprise de livraison de choix.

Résultats de 2019	Plans pour 2020
Nous avons installé 4 000 armoires à colis de plus dans des immeubles résidentiels à forte densité.	Poursuivre cette expansion et explorer de nouvelles possibilités de livraison dans les armoires à colis.
Nous avons mis sur pied un projet-pilote de prédiction des plages horaires qui fournit aux destinataires une estimation de l'heure de livraison de leurs colis.	Offrir la prédiction des plages horaires de livraison sur un plus grand territoire, en fonction des codes postaux.
Nous avons offert aux clients la possibilité de payer d'avance les droits et les taxes sur la livraison de leurs colis.	Tester davantage les préférences des clients en matière de livraison.
Nous avons mis sur pied un système de réacheminement des colis, offert à tous nos clients commerciaux, qui permet de modifier la destination tant que les colis sont en cours d'acheminement. Ce système est surtout pertinent en cas d'erreurs d'adressage ou de changement d'adresse et comme moyen de prévention de la fraude.	Lancer un programme de mobilisation et de liaison à l'aide de Poste-lettres ^{MC} .
Nous avons mis en marché deux nouveaux outils améliorés de Marketing Intelliposte de Postes Canada ^{MC} : L'application Cibleur précis ^{MC} a été améliorée par l'adjonction d'une fonction de répétition de la campagne. Cet outil facilite la planification des publipostages à l'aide de cartes interactives et de données démographiques. Nous avons lancé la version bêta d'un outil libre-service de création de publipostages à l'usage des responsables du marketing, soit notre outil Gestionnaire de campagne.	Continuer d'investir dans le développement d'outils en libre-service pour nos principaux produits de Marketing Intelliposte ^{MC} à l'intention de nos clients commerciaux. Inciter les parties prenantes du secteur à exercer leur influence pour l'adoption de pratiques exemplaires en matière de développement durable appliqué aux services postaux. Tester la faisabilité d'emballages réutilisables.

Réinventer notre modèle de vente au détail

Renforcer le réseau de vente au détail pour maintenir une forte présence au sein de la population, procurant ainsi à tous les Canadiens un accès à des produits et services importants et un endroit sûr pour recevoir leurs articles, et aux entreprises locales un carrefour leur permettant de joindre leurs clients.

Résultats de 2019	Plans pour 2020
Nous avons lancé un service d'envoi de fonds à tarif unique par l'intermédiaire de MoneyGram, réduisant ainsi les frais pour les Canadiens qui envoient de l'argent au Canada et à l'étranger.	Explorer de nouveaux partenariats pour la prestation de services financiers, gouvernementaux et communautaires afin d'offrir des services complémentaires dans les bureaux de poste.
Nous avons entamé la modernisation du matériel informatique et des logiciels des points de vente au détail.	Poursuivre la modernisation informatique des points de vente au détail.
Nous avons parachevé le lancement de boîtes à colis à tarif unique à l'échelle nationale.	Mettre à l'essai de nouveaux bureaux de poste repensés.
	Chercher et adopter des produits plus écologiques.

Tirer parti de la supériorité de notre réseau

Exploiter et assouplir notre réseau national de livraison postale inégalé afin de mieux répondre aux demandes croissantes de tous les Canadiens en matière de livraison.

Résultats de 2019	Plans pour 2020
<p>Nous avons étendu la capacité de traitement des colis à Hamilton pour soutenir la croissance du sud-ouest de l'Ontario et acquis un terrain dans la région du Grand Toronto en vue de la construction d'une nouvelle installation de tri.</p> <p>En collaboration avec nos agents négociateurs, nous avons introduit de nouvelles options de dépôt des colis dans le réseau pour donner à la clientèle plus de possibilités.</p>	<p>Étendre la capacité de traitement des colis à Moncton et à Montréal pour soutenir la croissance de l'est du Canada.</p> <p>Innover afin d'améliorer la productivité et la sécurité, de faire progresser l'acheminement dynamique et d'améliorer la capacité de stockage des postes de facteurs.</p> <p>Moderniser nos bureaux d'échange internationaux afin d'accroître la sécurité et la vitesse de traitement des articles d'arrivée du régime international dans nos installations.</p> <p>Chercher et tester des drones, des applications de robotique, des véhicules autonomes et d'autres technologies novatrices en vue d'applications futures.</p>
<p>Écologisation du réseau de Postes Canada</p> <p>Nous avons mobilisé et consulté diverses parties prenantes, notamment les quatre agents négociateurs, pour inspirer la rédaction de notre plan d'action environnemental pour 2020-2022. Ce plan expose notre engagement envers l'environnement et les mesures concrètes que nous prendrons pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), réduire les déchets (notamment les plastiques à usage unique), offrir à nos clients des solutions de livraison respectueuses de l'environnement et inciter notre personnel à instaurer une culture écoresponsable au travail.</p> <p>Nous avons mis en service 374 nouveaux véhicules de livraison légers à moteur hybride à l'échelle du pays afin de réduire les émissions de GES de notre parc de véhicules servant à la livraison « du dernier kilomètre ».</p> <p>Nous avons acquis des véhicules électriques hybrides rechargeables pour nos besoins administratifs.</p> <p>Nous sommes devenus membres de Mobilité électrique Canada afin de contribuer à l'accélération de la conversion à l'électricité des parcs de véhicules au pays.</p> <p>Nous avons investi dans des mesures de conservation de l'énergie pour nos immeubles afin de réduire les émissions de GES et de réduire notre consommation d'énergie.</p>	<p>Écologisation du réseau de Postes Canada</p> <p>Élaborer et publier un plan d'action environnemental sur trois ans visant l'écologisation du réseau de Postes Canada en collaboration avec nos agents négociateurs. Des investissements ont été consentis pour la mise en œuvre de ce plan en 2020 et par la suite. Un comité du conseil d'administration responsable des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) sera périodiquement mis au fait des progrès des stratégies environnementales. Les progrès feront l'objet d'un suivi et seront publiés dans notre rapport annuel sur la responsabilité de l'entreprise.</p> <p>Ajouter à notre parc plus de 500 véhicules de livraison légers à moteur hybride.</p> <p>Tester des modèles récents de véhicules de livraison légers à moteur entièrement électrique.</p> <p>Continuer d'élaborer un plan à long terme afin d'atteindre la neutralité carbone pour l'ensemble de nos biens immobiliers. À Toronto, par exemple, une nouvelle installation de traitement qui respectera la Norme du bâtiment à carbone zéro du Conseil du bâtiment durable du Canada est en cours de conception.</p>

4 Capacités

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

4.1 Nos employés

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada compte l'un des plus grands effectifs au Canada, soit près de 68 000 employés, la majorité d'entre eux étant à l'emploi du secteur Postes Canada. Notre effectif est diversifié et présent dans chacune des collectivités urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

Gestion des talents, formation et perfectionnement

Secteur Postes Canada

Postes Canada a embauché plus de 4 500 personnes en 2019 dans le cadre de sa campagne de recrutement de pointe annuelle. Pour attirer les talents, des salons d'embauche tenus à Toronto, à Montréal et à Vancouver ont permis à plus de 3 000 candidats de profiter d'un processus de recrutement accéléré. La capacité pour Postes Canada de cibler et d'embaucher des candidats de qualité a été renforcée au moyen de partenariats conclus avec de grands annonceurs en ligne. De nouvelles fonctions ont été mises à la disposition des recruteurs, dans notre système de suivi centralisé des demandeurs d'emploi, afin de perfectionner les renseignements alimentant les rapports, d'améliorer l'expérience des candidats et de rendre plus efficace la totalité du processus de recrutement.

Toujours en 2019, Postes Canada a dirigé ses efforts vers l'équité et la diversité en s'associant avec le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, le Conseil canadien de la réadaptation et du travail, le Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi, l'Initiative David C. Onley pour l'emploi et l'entrepreneuriat et d'autres organismes encore. Nous continuons d'élargir notre recherche de candidats parmi les groupes sous-représentés et, en 2019, le nombre d'Autochtones et de personnes aux prises avec des limitations fonctionnelles qui travaillent à Postes Canada a augmenté de 7,6 % et de 8,3 %, respectivement. En 2020, nous continuerons à collaborer avec nos unités à négociation pour garder le cap sur cet objectif.

Après l'embauche, nos processus de gestion des talents visent d'abord à faire en sorte que les bonnes personnes assument les bonnes fonctions, de manière sécuritaire et productive. Nous insistons de plus en plus sur le perfectionnement des talents comme principal facteur de différenciation par rapport à d'autres employeurs en cette période de pénurie de main-d'œuvre. Nous avons la conviction que la croissance professionnelle de notre personnel et la croissance de nos activités vont de pair.

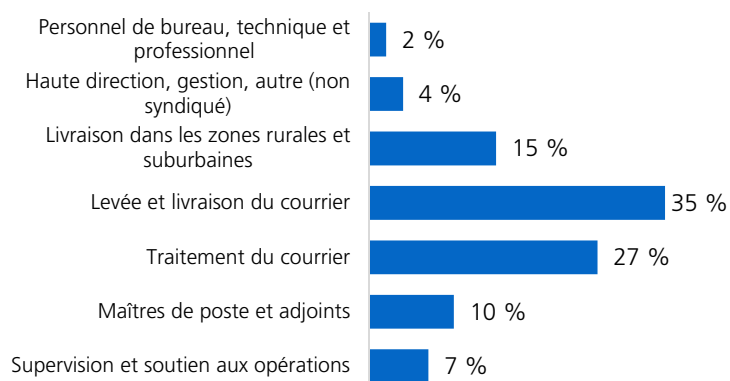
Notre programme de perfectionnement en leadership LEAD s'est poursuivi en 2019, accueillant plus de 230 participants, ce qui porte à près de 600 le nombre de cadres intermédiaires qui y ont participé depuis sa mise sur pied. Les membres de la haute direction ont parrainé les projets d'apprentissage en action assignés à ces leaders à suivre. Les équipes, composées de participants provenant de diverses fonctions, ont effectué des recherches et présenté des recommandations à un comité composé de hauts dirigeants. Ces projets portaient sur de véritables questions d'ordre commercial pour la Société. En 2020, la Société prévoit investir dans la formation de 240 gestionnaires grâce à ce programme.

En 2019, nos employés ont reçu près de 940 000 heures de formation. L'apprentissage numérique a l'avantage d'être complété par un système de suivi; nous l'utilisons souvent pour offrir un accès à une formation de qualité, peu importe où se trouve l'employé.

La formation en santé et sécurité est restée une priorité en 2019, plus de 120 000 heures de formation ayant été offertes dans des programmes d'importance critique comme le respect en milieu de travail et la prévention de la violence, l'utilisation d'équipement de manutention motorisé et les premiers soins. Les ressources de notre programme *Pensez sécurité, rentrez sain et sauf* ont été actualisées; nous avons ajouté plus de 50 vidéos, guides et outils de travail au site Web. D'autres formations sur la santé et la sécurité ont été offertes : plus de 4 600 employés ont été formés sur l'utilisation sécuritaire des convoyeurs et plus de 5 700 facteurs, sur le système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail. Près de 1 500 chefs d'équipe ont aussi suivi la formation sur le leadership en matière de sécurité.

Nous avons poursuivi les investissements dans la formation à l'intention des employés des ventes en 2019. Outre les investissements continus consacrés aux compétences techniques individuelles dans le domaine de la vente, Postes Canada a consenti d'importantes sommes à la formation pour combler les besoins plus généraux en marketing, dans le but de permettre aux représentants d'adopter un rôle de conseillers dans leur démarche de vente et de positionner et promouvoir convenablement les solutions de Postes Canada sur un marché médiatique déjà fort encombré.

Effectif par type de travail – 2019



Pour la première fois depuis 2011, la Société a mené un sondage sur l'engagement des employés afin d'évaluer le degré de mobilisation de son personnel. Le sondage a été mené par une firme indépendante, sur une base anonyme et volontaire, auprès de tous les employés actifs de tous les secteurs d'activité. Globalement, 18 % des employés actifs ont répondu au sondage, ce qui est assez faible par rapport à d'autres sondages semblables menés au Canada. Les résultats sont cependant valables sur le plan statistique. Bien que certains résultats du sondage confirment nos forces, notre cote globale de 64 pour l'engagement de notre personnel nous indique que nous devons faire mieux dans plusieurs domaines. Nous travaillons à l'élaboration de plans d'action en fonction de ces résultats, et un second sondage sera mené en 2020 pour mesurer les progrès accomplis.

Nous avons profité des investissements effectués précédemment dans nos outils de gestion des talents et de préparation de la relève. En 2019, nous avons utilisé ces outils pour analyser la progression du cheminement de carrière des employés susceptibles d'obtenir une promotion. Ces outils, qui servent bien la priorité que nous accordons à l'engagement, permettent aux employés de gérer leur carrière avec plus d'efficacité. La gestion de carrière et le développement professionnel seront désormais la cible de beaucoup d'attention. Des salons de l'emploi virtuels et d'autres solutions créatives continueront d'être mis en place afin d'aider nos employés à réaliser leurs ambitions tout en permettant à la Société de gérer le risque lié à la relève, en particulier chez les cadres intermédiaires (aux échelons des directeurs et des gestionnaires).

Secteur Purolator

Un programme d'intégration des nouveaux employés, conçu et mis en application en 2019, vise en premier lieu la sensibilisation des nouveaux employés à l'enjeu de la sécurité. Toujours en 2019, 140 personnes ont terminé avec succès notre programme de perfectionnement des gestionnaires Evolve. Un programme de perfectionnement à l'intention des futurs dirigeants a aussi été mis en place pour préparer la relève à occuper des fonctions essentielles et des postes de haute direction.

Au cours de l'exercice, plus de 90 % de nos employés ont répondu à un sondage mesurant l'engagement du personnel. D'après les résultats obtenus en 2019, Purolator obtient une cote globale d'engagement de 74 %, ce qui se compare avantageusement à la cote de référence mondiale de 71 % d'IBM.

Santé et sécurité

Secteur Postes Canada

Pour Postes Canada, les blessures, maladies et incidents liés au travail peuvent tous être évités; c'est pourquoi le secteur s'est fixé l'objectif « aucune blessure ». La sécurité de nos employés est notre priorité absolue. Nous restons déterminés à assurer la détection, la prévention et le contrôle des dangers. Plusieurs programmes centrés sur la santé et la sécurité ont été lancés en 2019, dont notre nouveau programme de santé mentale *Le bien-être en tête*, ainsi qu'un premier programme de formation d'orientation sur la sécurité en hiver qui s'accompagne d'une analyse de la sécurité routière. D'autres programmes ont fait l'objet d'améliorations, comme notre campagne nationale *Pensez sécurité, rentrez sain et sauf*, nos mesures de soutien et outils de sécurité, la conception axée sur la sécurité des nouveaux équipements et des nouvelles installations, les vérifications de la sécurité, la campagne de bottes cotées selon une échelle à flocons de neige, un plan de préparation en vue de la sécurité pendant la période de pointe et notre initiative visant les sites à fréquence élevée de blessures.

En 2019, la fréquence totale des blessures et la fréquence des blessures entraînant une perte de temps se sont améliorées respectivement de 10 % et de 12 % par rapport à 2018. Malgré les progrès accomplis en 2019, nous tenterons de réduire encore ces taux en 2020.

En 2019, nous avons veillé en priorité à la réduction des chutes et des glissades, qui sont les principales causes de blessures. La popularité de la campagne de bottes cotées selon une échelle à flocons de neige ne s'est pas démentie et a continué à faire des adeptes; un programme de sensibilisation à la sécurité ciblant particulièrement les employés assurant la livraison d'articles pour leur premier hiver a contribué à une réduction globale de 10 % des chutes et des glissades par rapport à 2018. La seconde cause de blessures est la manutention manuelle du matériel. Divers programmes ont eu lieu pendant l'exercice, notamment des études et des séances de sensibilisation sur la prévention des risques de blessures musculosquelettiques, ainsi que l'accentuation de la formation sur les lieux à fréquence élevée de blessures causées par la manutention manuelle du matériel, à savoir l'établissement de traitement du courrier de Calgary et l'établissement de traitement des lettres du Centre-Sud. Ensemble, ces programmes ont contribué à une réduction de 7 % de ce type de blessures par rapport à 2018.

En janvier 2020, une nouvelle équipe de leadership en santé et sécurité a été mise sur pied. Son mandat principal consiste à réduire les blessures et à amener Postes Canada à avoir un dossier de calibre mondial en matière de santé et de sécurité. Pour ce faire, l'équipe fera effectuer en 2020 des évaluations indépendantes du leadership de Postes Canada dans le domaine de la sécurité. Les résultats de ces évaluations seront intégrés à nos fiches de pointage et serviront à valider et à mesurer l'efficacité de nos communications et de nos méthodes de leadership en ce qui a trait à la sécurité. En 2020, nous prévoyons veiller au renforcement de nos règles de sécurité et surveiller la pratique des comportements sécuritaires. Nous continuerons à promouvoir la sécurité vitale, la sécurité de base et le leadership en matière de sécurité pour faire de Postes Canada un chef de file de l'industrie en matière de sécurité.

Relations du travail

Secteur Postes Canada

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ^a	Date d'expiration de la convention collective
STTP-EPU ^b	35 236	Le 31 janvier 2018
STTP-FFRS ^c	8 414	Le 31 décembre 2017
ACMPA ^d	5 219	Le 31 décembre 2023
AOPC ^e	3 765	Le 31 mars 2021
AFPC/SEPC ^f	1 224	Le 31 août 2020
Total	53 858	

- a. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2019; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.
- b. STTP-EPU : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine, qui représente les employés des établissements et de la vente au détail ainsi que les facteurs et les courriers des services postaux.
- c. STTP-FFRS : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains, qui représente les courriers des livraisons postales dans les régions rurales et suburbaines du Canada.
- d. ACMPA : Association canadienne des maîtres de poste et adjoints qui représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux.
- e. AOPC : Association des officiers des postes du Canada, qui représente les superviseurs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires ainsi que les employés des ventes.
- f. AFPC/SEPC : Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications, qui représente deux groupes d'employés : les employés de la catégorie administrative, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, au service de la paie et au contrôle de la production et des rapports, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

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

Les conventions collectives des unités de négociation STTP-EPU et STTP-FFRS ont pris fin respectivement le 31 janvier 2018 et le 31 décembre 2017. Après des mois de négociation secondée par des services de médiation et de conciliation, et après les grèves tournantes commencées le 22 octobre 2018, un projet de loi de retour au travail (le projet de loi C-89) prévoyant la reprise et le maintien des services postaux est entré en vigueur le 27 novembre 2018. La loi a imposé un processus d'arbitrage ayant force exécutoire pour le règlement des questions qui faisaient toujours l'objet d'un différend. Après une période de médiation, le processus d'arbitrage s'est poursuivi en 2019; le syndicat a terminé la présentation de son dossier en juillet, et Postes Canada a commencé la présentation du sien en août. Le syndicat aura le droit de présenter de nouveaux arguments lorsque Postes Canada aura fini de présenter son dossier. Le mandat de l'arbitre doit se terminer le 30 juin 2020, mais en vertu de la loi de retour au travail, le processus de médiation-arbitrage pourra se poursuivre aussi longtemps que le ministre du Travail du gouvernement fédéral le permettra.

En 2019, Postes Canada a effectué des paiements aux employés représentés par le STTP-FFRS par suite de la décision relative à l'équité salariale de 2018. D'autres changements ont été apportés à la rémunération, aux avantages sociaux complémentaires de retraite et à d'autres avantages, congés et allocations. Ces coûts, qui avaient été comptabilisés au cours d'exercices antérieurs, comprenaient des ajustements salariaux, une augmentation de la rémunération ouvrant droit à pension reçue pour les envois à remettre en mains propres et les remplacements de serrures, des améliorations apportées aux congés annuels, des congés de préretraite, des avantages complémentaires de retraite et l'admissibilité à de nombreux autres avantages, congés et allocations.

Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)

La convention collective avec l'ACMPA a pris fin le 31 décembre 2018. Après des discussions constructives entamées plus d'un an avant l'expiration, une convention collective de principe de cinq ans a pu être conclue en décembre 2019. Les membres ont ratifié la nouvelle convention collective en janvier 2020; celle-ci est rétroactive au 1^{er} janvier 2019. L'ACMPA représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux.

Le 12 mai 2019, l'ACMPA et Postes Canada sont parvenues à un accord relativement à la plainte déposée par l'ACMPA en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, qui alléguait qu'il y avait eu une discrimination salariale fondée sur le sexe au cours de la période allant de 1992 à 1997. L'accord a par la suite été approuvé par la Commission canadienne des droits de la personne. Un comité de mise en œuvre réunissant des représentants de Postes Canada et de l'ACMPA a été mis sur pied, et la mise en application du règlement convenu est en cours.

Association des officiers des postes du Canada (AOPC)

L'actuelle convention collective avec l'AOPC prendra fin le 31 mars 2021. L'AOPC représente les superviseurs, les chefs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires, ainsi que les employés des ventes.

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

La convention collective actuelle avec l'AFPC/SEPC prendra fin le 31 août 2020. Postes Canada et l'AFPC/SEPC ont entrepris des pourparlers accélérés en janvier 2020 dans le but de conclure une nouvelle entente avant l'expiration de la convention collective actuelle. L'AFPC/SEPC représente deux groupes d'employés : les employés de la catégorie administrative, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, au service de la paie et au contrôle de la production et des rapports, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

L'AFPC a déposé une demande auprès du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) pour qu'il détermine si certains postes auraient dû faire partie de son unité de négociation. Le processus de médiation à caractère non exécutoire à ce sujet s'est poursuivi en octobre entre l'AFPC et Postes Canada. L'Association des officiers des postes du Canada participe à ce processus en tant qu'intervenant, statut que lui a octroyé le CCRI. Dans le cadre de ce processus de médiation, les parties sont parvenues à une entente aux termes de laquelle elles ont convenu de la méthode qui servirait à l'évaluation des postes concernés. Si elles ne parviennent pas à un consensus au terme de cette évaluation, celle-ci sera suivie d'un nouveau processus de médiation, exécutoire celui-là. L'AFPC a retiré sa demande auprès du CCRI. Le nouveau processus se poursuivra en 2020.

Modification de la partie III du Code canadien du travail

Des modifications au *Code canadien du travail*, apportées afin que ses normes correspondent mieux aux réalités de la main-d'œuvre moderne, sont entrées en vigueur le 1^{er} septembre 2019. Postes Canada a mis à jour ses politiques en matière d'emploi afin qu'elles respectent les modifications prévues par les projets de loi C-63 et C-86. Ces modifications portent notamment sur l'assouplissement des conditions d'emploi, les congés personnels et les congés divers ainsi que sur le refus d'effectuer des heures supplémentaires. D'autres modifications entreront en vigueur en 2020 ou après.

Secteur Purolator

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ^a	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters ^b	8 918	Le 31 décembre 2021
Teamsters ^c	564	Le 31 décembre 2022
AFPC ^d	140	Le 31 décembre 2022
Unifor ^e	157	Le 31 décembre 2022
Total	9 779	

a. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2019; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

b. Teamsters représente des employés des opérations.

c. Teamsters représente des employés de bureau et administratifs.

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

e. Unifor représente des employés de bureau et administratifs.

Secteur Logistique

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ^a	Date d'expiration de la convention collective
Unifor – Toronto	335	Le 31 décembre 2019
Unifor – Laval	26	Le 30 novembre 2021
Total	361	

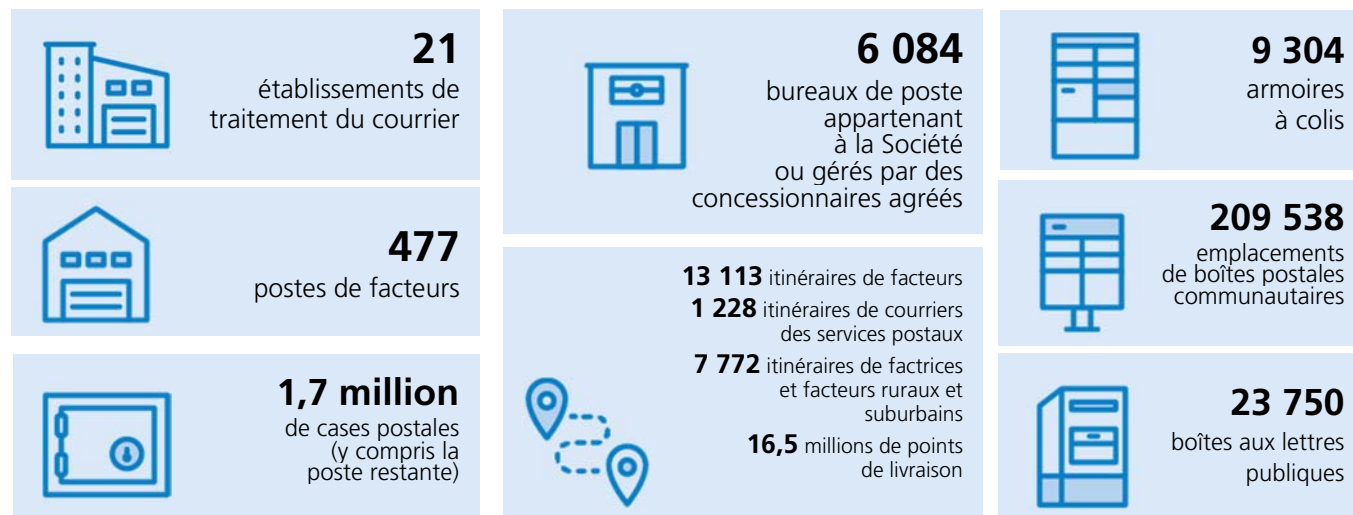
a. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2019; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

Les négociations visant le renouvellement de la convention collective avec la section torontoise d'Unifor ont été entamées avant l'expiration de la convention, à la fin de 2019. À la demande d'Unifor, un agent de conciliation a été nommé. Les premières réunions de conciliation ont eu lieu en mars 2020.

4.2 Notre réseau et notre infrastructure

Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada livre à quelque 16,5 millions d'adresses et son vaste réseau d'exploitation nécessite des investissements importants et de la coordination entre les activités de levée, les établissements de traitement du courrier, les liaisons de transport et les agents de livraison. Postes Canada possède le plus grand réseau de livraison au Canada et l'un des plus importants réseaux de transport au pays. En 2019, plus de 7,7 milliards d'articles de courrier et de colis ont été traités dans nos établissements, ce qui représente en moyenne 31 millions d'articles triés et livrés chaque jour. Pour traiter et livrer tout le courrier et tous les colis, notre réseau comprend les éléments suivants :



La logistique du cybercommerce continue d'évoluer au Canada. Les commerçants poursuivent la décentralisation de leurs stocks en ouvrant de multiples centres de distribution un peu partout au pays et en expédiant des articles à partir de leurs magasins afin de se rapprocher de leurs clients, ce qui accélère la livraison et réduit les coûts d'expédition. Postes Canada cherche à tirer profit de cette réalité en améliorant sa capacité dans les principaux carrefours de son réseau et met en œuvre de nouvelles solutions pour rapprocher de l'étape finale de livraison le point de contact entre les commerçants et les clients.

Nombre de projets d'augmentation de la capacité de traitement des colis se poursuivent dans tout notre réseau. En 2019, nous avons accru notre capacité à Hamilton afin de soutenir la croissance dans le sud-ouest de l'Ontario. Nos projets d'expansion de la capacité à Moncton et à Montréal pour soutenir la croissance prévue dans l'est du Canada vont bon train et devraient se terminer comme prévu en 2020. Nous avons également fait l'acquisition d'un terrain dans la région du Grand Toronto, où nous projetons de construire une nouvelle installation de tri qui s'inscrit dans un plan d'expansion à long terme de la capacité. D'autres projets sont aussi en cours de construction dans certaines régions névralgiques telles que Vancouver et Calgary. Une fois terminés, ces projets accroîtront la capacité de notre réseau intégré d'un océan à l'autre.

Notre infrastructure de livraison a continué d'évoluer avec la demande croissante d'espace au sein de notre réseau. Nous avons ouvert trois installations dans la région du Grand Toronto et plusieurs autres un peu partout au pays. Nous avons entrepris des projets d'acquisition de véhicules de livraison postale à conduite à droite conçus expressément pour nos besoins, d'adoption de nouvelles méthodes d'élaboration des itinéraires et de mise à niveau du matériel servant à nos activités d'exploitation, et nous les peaufinerons au cours des prochaines années. Sur les marchés urbains, nous avons élargi les possibilités de dépôt des colis tôt le matin directement aux installations de livraison, ce qui procure davantage d'options à notre clientèle.

Nous avons installé quelque 4 000 nouvelles armoires à colis dans des immeubles d'habitation et en copropriété partout au Canada, portant à plus de 9 300 leur nombre total. Ainsi, les personnes qui ne sont pas à la maison au moment de la livraison ont facilement accès à leurs colis et n'ont plus à aller les chercher au bureau de poste le plus près.

En 2019, Postes Canada est devenue un membre agréé de Kahala Posts Group (KPG). KPG est une alliance internationale regroupant les administrations postales d'Australie, du Canada, de Chine, de Corée, d'Espagne, des États-Unis, de France, de Hong Kong, du Japon, du Royaume-Uni et de Thaïlande. Grâce à la collaboration avec ces administrations postales, KPG cherche à donner des choix aux clients et à leur offrir davantage d'options de service pour le courrier express et les colis, en particulier en relevant la performance de leurs services de livraison de colis, en répondant aux besoins actuels et futurs des clients et en comptant sur l'action collective et les initiatives conjointes pour prendre de l'expansion.

Postes Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada continuent à collaborer pour améliorer le processus de dédouanement d'arrivée. En 2019, les administrations postales étrangères ont fourni des données douanières électroniques sur les envois postaux pour permettre d'identifier et d'intercepter les marchandises illicites et les articles prohibés dans le flot du courrier.

Investissements en immobilisations

Les dépenses en immobilisations du secteur Postes Canada ont atteint 457 millions de dollars en 2019. Elles ont surtout porté sur la mise en œuvre de solutions à des problèmes opérationnels immédiats dans le but de faire face à la croissance du cybercommerce, sur la modernisation de notre parc de véhicules et de notre matériel de rue qui prennent de l'âge, sur l'exploration de sources d'énergie propre et sur l'expansion de notre programme de livraison accessible. La hausse de 155 millions de dollars sur un an est en grande partie attribuable aux dépenses en immobilisations supplémentaires nécessaires pour relever les défis que pose, pour la capacité de notre infrastructure, l'essor du secteur d'activité Colis, ainsi qu'aux investissements consacrés à la modernisation de notre réseau de vente au détail. Par exemple, la Société a notamment:

- accru la capacité du réseau au moyen de l'ouverture de cinq nouveaux postes de facteurs au Québec et en Ontario, ce qui a réduit les risques menaçant la santé et la sécurité en remédiant à la congestion des postes de facteurs;
- rendu possible le déménagement à venir de certains postes de facteurs vers de nouveaux postes de facteurs ou des postes de facteurs agrandis, ce qui a libéré une partie de la capacité de traitement des établissements de Kitchener, de Regina et de Calgary;
- fait l'acquisition d'un terrain dans la région du Grand Toronto, dont l'une accueillera une nouvelle installation de traitement des colis;
- commencé à mettre en œuvre ces changements pour améliorer l'automatisation du tri des paquets à Moncton et à Montréal et amélioré l'efficacité des opérations de tri pour les colis, de même que l'efficacité, la capacité et le débit du courrier traité, à Hamilton;
- poursuivi la modernisation du réseau de vente au détail de façon qu'il puisse soutenir la croissance du secteur d'activité Colis de Postes Canada et répondre aux besoins en évolution des entreprises et des consommateurs;
- installé 4 000 armoires à colis de plus, avec la volonté d'offrir ce service à plus de quatre millions de Canadiens d'ici cinq ans; nous souhaitons être la société de transport la plus pratique, sûre et respectueuse de l'environnement pour l'acheminement des achats en ligne des Canadiens;
- acheté et mis en service 374 véhicules légers à moteur hybride, ce qui constitue une étape importante dans la réduction des gaz à effet de serre émis par notre parc de véhicules. Nous avons aussi l'intention d'investir dans des mesures de réduction de la consommation d'énergie pour nos immeubles afin d'en réduire le coût d'exploitation et les émissions de gaz à effet de serre.

En 2020, nous continuerons d'investir pour faire en sorte que la capacité de notre infrastructure soit adaptée aux prévisions de croissance à long terme des volumes de colis tout en étudiant diverses pratiques écoresponsables. De nouveaux investissements seront consacrés à la création d'un réseau de vente au détail moderne qui sera à même d'offrir des services pertinents à tous les Canadiens. Nous investirons aussi dans la technologie afin de procurer plus de souplesse de livraison à la clientèle ainsi que dans la santé et la sécurité afin de réduire les blessures au travail.

Secteur Purolator

En 2019, Purolator a continué à progresser vers la réalisation de ses priorités concernant son réseau et ses infrastructures, s'attardant avant tout aux domaines suivants :

- Concrétiser sa stratégie d'évolution du réseau, qui comprenait l'ouverture de quatre installations en Ontario, à l'Île-du-Prince-Édouard et au Nouveau-Brunswick. Cette stratégie a entraîné de nombreux avantages, tels que la nouvelle capacité permettant de soutenir la croissance des affaires, le rééquilibrage de la capacité entre terminaux voisins et l'amélioration de l'expérience client grâce à une plus grande proximité et à une meilleure facilité d'accès pour le dépôt et le ramassage des articles.
- Poursuivre l'innovation en offrant la livraison des envois à l'étape finale et des solutions d'accès aux clients afin de s'attaquer à la logistique des grands centres urbains du Canada. Pour faire face à la croissance de la population et à la congestion grandissante des principaux marchés, soit les centres-villes, nous avons entrepris à Montréal un projet pilote avec des vélos électriques, qui permettent d'accéder plus facilement et de manière écoresponsable aux lieux de livraison. En outre, Purolator a étendu ses heures d'ouverture, qui incluent maintenant les fins de semaine dans certaines régions, et rendu ses services plus pratiques pour les clients en multipliant les points de service, par exemple en installant des armoires à colis et des kiosques en libre-service.
- Faire progresser l'élargissement de la capacité future du réseau et l'automatisation de pointe en entamant la construction d'un nouveau centre de tri en Ontario. La conception évolutive de ce centre, ses opérations de tri automatisées et sa gestion intégrée des processus sont autant de caractéristiques qui devraient appuyer une croissance soutenue à long terme et lui permettre de répondre aux besoins du marché en constante évolution.

4.3 Canaux de vente

Secteur Postes Canada

Pour la plupart des Canadiens, les comptoirs de vente au détail constituent le principal point de contact avec notre entreprise. C'est pourquoi nous faisons de l'expérience client l'une de nos plus grandes priorités. Nous travaillons sans relâche à réduire le temps des transactions, à élargir notre gamme de services et à offrir davantage de points de ramassage à notre clientèle, en particulier durant la période de pointe. Nous avons l'ambition d'offrir à tous les Canadiens un accès pratique à nos services, misant pour ce faire sur notre vaste réseau de vente au détail qui compte quelque 6 100 bureaux de poste, dont près de 3 700 appartiennent à la Société et plus de 2 400 sont exploités par des concessionnaires privés. De plus, nous vendons nos produits et services dans des milliers d'établissements privés (détaillants de timbres-poste). Pour servir nos clients vivant dans les régions rurales partout au pays, notre réseau de vente au détail comprend près de 3 400 emplacements dans des endroits divers et éloignés partout au Canada. Lorsque le fonctionnement d'un bureau de poste dans une collectivité est touché par des événements imprévus tels qu'une démission ou un départ à la retraite, nous nous assurons que le service de livraison local du courrier est maintenu par l'entremise d'un procédé de services à la collectivité. Ce procédé comporte une communication et une consultation ouvertes avec le public, la municipalité, les représentants élus et les groupes d'intérêt pertinents. Nous cherchons des solutions pratiques et viables qui répondent aux besoins de la collectivité touchée, et nos décisions quant à la meilleure façon de maintenir le service postal sont prises au cas par cas.

Modèles de bureaux de poste



Nous avons élaboré ces dernières années de nouveaux modèles de bureaux de poste, continuant à nous préoccuper avant tout de satisfaire les besoins de la population canadienne qui évoluent sans cesse. Nos trois boutiques concepts offrent un niveau supérieur de commodité aux clients, dont des technologies en libre-service, une aire de service accessible en tout temps, une cabine d'essayage pour que les clients puissent essayer des vêtements achetés en ligne et, dans deux de ces emplacements, un service de ramassage de colis au volant. Six autres emplacements dotés d'appareils libre-service permettent à la clientèle de faire ses propres expéditions. Nos emplacements dédiés au ramassage des colis servent un double objectif : offrir encore plus de commodité à nos clients et rendre notre réseau plus accessible. Certains de ces sites sont permanents, tandis que d'autres sont temporaires et nous donnent la possibilité d'étendre notre réseau de vente au détail au besoin lorsque les volumes de colis augmentent, en particulier lors de notre période de pointe. À la fin de 2019, nous avons plus de 250 emplacements de ramassage de colis en fonction sur le marché. Au cours de l'année, nous avons aussi réalisé près de 170 projets d'optimisation de l'arrière-boutique de nos bureaux de poste, poursuivant l'installation de tablettes et la mise en application d'une nouvelle méthode de stockage qui accroissent de 30 % à 40 % l'utilisation de l'espace d'arrière-boutique.

Accessibilité



Postes Canada s'efforce d'offrir à tous les Canadiens un accès pratique; cet objectif suppose notamment de revoir l'accessibilité de nos installations de vente au détail. En juin 2019, le projet de loi C-81 a reçu la sanction royale et a été promulgué sous le titre abrégé de *Loi canadienne sur l'accessibilité*, qui vise à faire progressivement du Canada un pays exempt d'obstacles. La nouvelle loi fait en sorte que les installations canadiennes soient accessibles aux personnes atteintes d'un handicap physique, sensoriel ou cognitif. Pour faire en sorte que nos établissements soient conformes aux nouvelles normes, nous avons mis à jour notre processus de conception du réseau afin qu'il comprenne des considérations liées à l'accessibilité et nous avons déjà commencé à mener des vérifications afin de repérer les lacunes les plus courantes de notre réseau.

Technologie des points de vente au détail et produits

Nous procédons à la modernisation de la technologie de nos points de vente au détail pour faciliter l'évolution de nos activités. Nous avons entrepris un vaste projet de remplacement du matériel informatique et des logiciels de l'ensemble de nos points de vente automatisés, qui sont au nombre de 5 700 environ. L'installation proprement dite du matériel et des logiciels commencera en 2020 et sera achevée d'ici la fin de 2021. La nouvelle technologie nous permettra de simplifier notre processus d'affaires, de réduire le temps de transaction, d'assurer la sécurité et la fiabilité de la technologie de vente au détail d'importance critique et de mieux nous adapter au changement. Une assise technologique moderne est en effet indispensable à l'amélioration de l'expérience de nos employés et à la satisfaction des besoins évolutifs de notre clientèle.

Pour améliorer encore davantage l'expérience en magasin, nous avons instauré des activités préparatoires pour une bonne partie de nos transactions. Grâce à ces activités préparatoires, les clients peuvent commencer en ligne leurs transactions qui demandent la saisie de beaucoup de données, puis les achever rapidement en magasin à l'aide d'une simple lecture du code à barres, ce qui réduit considérablement les files d'attente. Les activités préparatoires existaient déjà depuis longtemps pour les transactions portant sur des colis et la réexpédition du courrier; nous avons ajouté des options semblables pour les déclarations de douane et les services d'envoi de fonds.

Nous avons augmenté la disponibilité de nos boîtes d'expédition à tarif fixe. Comme les enveloppes prépayées, ces boîtes sont achetées d'avance par le client, puis remplies et déposées pour envoi au moment qui leur convient. Avec ces produits, nul besoin de faire peser et mesurer le colis au moment de la transaction, puisqu'il est permis d'expédier n'importe quelle marchandise de moins de 5 kg que la boîte peut contenir. Après le succès du projet pilote mené en 2018, les boîtes à tarif fixe sont maintenant offertes dans les bureaux de poste de notre réseau tout entier.

Services d'envoi de fonds



Nous avons rendu nos services d'envoi de fonds encore plus accessibles pour les Canadiens en proposant un tarif unique. Depuis mai 2019, nos bureaux de poste permettent à quiconque au Canada d'envoyer jusqu'à 500 \$ n'importe où dans le monde au prix de 10 \$. Vers la fin de 2019, nous avons aussi instauré un service de commande de devises, en partenariat avec la Banque CIBC. Les clients des bureaux de poste peuvent commander des devises à des taux de change très concurrentiels, puis venir les chercher dans l'une de nos succursales ou les faire livrer à domicile.

Services en ligne



Nos clients ont accès à Postes Canada en personne, par téléphone, sur papier ou en ligne – grâce à notre site Web ou à notre application mobile – pour trouver des renseignements, effectuer des transactions commerciales, gérer les commandes et interagir avec nous. Nos outils d'information servent à trouver un code postal, un bureau de poste ou un tarif ou, encore, à repérer un colis. Les clients commerciaux ont de plus accès à des systèmes de saisie des commandes tels les Outils électroniques d'expédition, l'outil Colis clic de Postes Canada^{MC} et le service Saisie d'une commande express, de même qu'à des solutions d'affaires telles que les services de ramassage et de retour, AdresseComplète^{MC} ou postal^{MC} et à des outils de marketing direct comme Cibleur précis^{MC}.

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

4.4 Contrôles et procédures internes

Contrôles et procédures liés aux obligations d'informations

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

Le président-directeur général et le chef des finances ont évalué l'efficacité des procédures et des contrôles du Groupe d'entreprises en matière d'informations à fournir, relativement à la préparation du rapport de gestion et des états financiers consolidés. Ils ont conclu à l'efficacité conceptuelle et opérationnelle des contrôles à cet égard au 31 décembre 2019.

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

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

Le président-directeur général et le chef des finances ont évalué l'efficacité des contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière au 31 décembre 2019 conformément au cadre intégré de contrôle interne publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Selon cette évaluation, le président-directeur général et le chef des finances ont déterminé que les contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière étaient efficaces au 31 décembre 2019. Ce procédé satisfait aux exigences relatives aux pratiques exemplaires qu'énonce l'instrument national 52-109 mis au point par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). Étant donné que Postes Canada est une société d'État, elle n'est pas assujettie aux règles et règlements des ACVM, mais elle se conforme volontairement à certains de leurs règles et règlements.

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

Aucun changement aux contrôles internes à l'égard de l'information financière à fournir qui a eu ou qui pourrait vraisemblablement avoir eu une incidence importante sur les contrôles internes de la Société à l'égard de l'information financière à fournir n'a été apporté au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

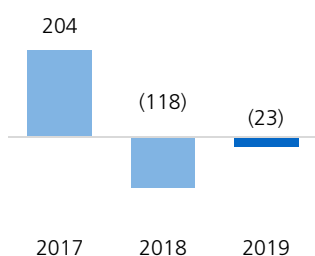
5 Revue des activités d'exploitation

Examen détaillé de notre performance financière en 2019

5.1 Tendances consolidées

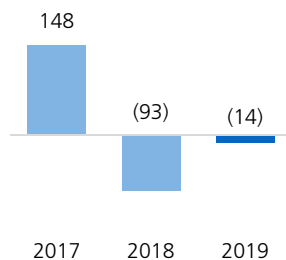
Résultat avant impôt¹

(en millions de dollars)



Résultat net¹

(en millions de dollars)



5.2 Résultats d'exploitation consolidés

Résultats consolidés

(en millions de dollars)	2019	2018 ¹	Écart	%
Produits d'exploitation	8 899	8 672	227	2,6
Charges d'exploitation	8 892	8 754	138	1,6
Résultat d'exploitation	7	(82)	89	109,1
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(30)	(36)	6	16,4
Résultat avant impôt	(23)	(118)	95	80,3
Recouvrement d'impôt sur le résultat	(9)	(25)	16	64,7
Résultat net	(14)	(93)	79	84,7
Autres éléments du résultat global	120	397	(277)	(70,1)
Résultat global	106	304	(198)	(65,6)

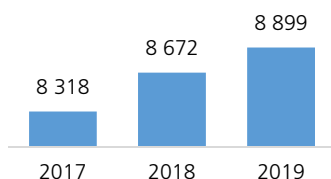
La perte avant impôt de 23 millions de dollars du Groupe d'entreprises de Postes Canada représente une amélioration de 95 millions de dollars en 2019 par rapport à la perte avant impôt de 2018. Les détails sont présentés par secteur dans les sections 5,4 à 5,6.

Des jours ouvrables de plus ont pour effet d'accroître les produits alors que davantage de journées payées haussent les charges d'exploitation. L'exercice 2019 compte le même nombre de jours ouvrables et de journées payées que l'exercice 2018.

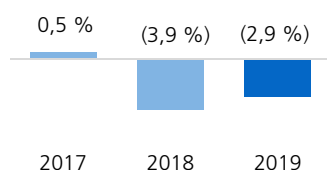
Produits d'exploitation consolidés

Produits d'exploitation consolidés¹

(en millions de dollars)



Augmentation (diminution) du volume total



Les produits d'exploitation, qui se chiffrent à 8 899 millions de dollars en 2019, ont crû de 227 millions de dollars par rapport à 2018. La progression est attribuable à la croissance des produits tirés du secteur d'activité Colis au sein des secteurs Postes Canada et Purolator ainsi qu'à l'augmentation des produits du secteur Logistique, ce qui a été contrebalancé en partie par l'érosion continue des volumes du secteur d'activité Courrier transactionnel et les suites des arrêts de travail de 2018 dans le secteur Postes Canada.

Charges d'exploitation consolidées

En 2019, les charges d'exploitation ont augmenté de 138 millions de dollars par rapport à 2018, principalement en raison de l'augmentation des charges liées à la main-d'œuvre et au transport pour les secteurs Postes Canada, Purolator et Logistique, laquelle a en partie été annulée par la comptabilisation en 2018 de coûts liés à la décision relative à l'équité salariale pour les employés représentés par le STTP-FFRS dans le secteur Postes Canada.

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

Les charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement ont diminué de 6 millions de dollars en 2019. L'écart est principalement attribuable à l'augmentation du produit d'intérêts et du produit d'assurance, laquelle a été en partie compensée par les frais du mécanisme de réduction des paiements de solvabilité liés au Régime de pension agréé de Postes Canada (le Régime).

Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat consolidé

Le recouvrement d'impôt sur le résultat consolidé pour 2019 a diminué de 16 millions de dollars par rapport à 2018, ce qui est principalement imputable à la diminution de la perte enregistrée par le Groupe d'entreprises.

Autres éléments du résultat global consolidé

Les autres éléments du résultat global consolidé se chiffrent à 120 millions de dollars; ils correspondent essentiellement à des profits de réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi découlant principalement des gains de placement et de la mise à jour des hypothèses démographiques, en partie contrebalancés par la diminution des taux d'actualisation. L'instabilité due aux variations des différents facteurs et hypothèses pris en compte au moment de réévaluer ces régimes a continué d'avoir des répercussions importantes sur les autres éléments du résultat global du Groupe d'entreprises tout au long de 2019.

5.3 Résultats d'exploitation par secteur

Résultats par secteur – Résultat d'exploitation

(en millions de dollars)	2019	2018 ¹	2017	2016	2015
Postes Canada	(187)	(281)	84	63	92
Purolator	164	177	127	69	57
Logistique	23	22	21	20	20
Autre	7	–	(1)	(3)	–
Groupe d'entreprises de Postes Canada	7	(82)	231	149	169

Résultats par secteur – Résultat avant impôt

(en millions de dollars)	2019	2018 ¹	2017	2016	2015
Postes Canada	(153)	(276)	76	55	63
Purolator	152	161	123	67	56
Logistique	20	20	21	20	20
Autre	(42)	(23)	(16)	(28)	(3)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(23)	(118)	204	114	136

5.4 Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada comptabilise une perte avant impôt de 153 millions de dollars pour 2019, ce qui traduit une amélioration de 123 millions de dollars par rapport à la perte avant impôt de 2018. Cette amélioration est principalement attribuable aux coûts non récurrents plus élevés en 2018 découlant de la décision relative à l'équité salariale pour les employés représentés par le STTP-FFRS (y compris les coûts liés à des exercices antérieurs) ainsi qu'à la croissance des produits tirés du secteur d'activité Colis en 2019. Les pertes sur douze mois s'expliquent aussi directement par les arrêts de travail de 2018, par suite duquel certains clients se sont tournés vers d'autres fournisseurs de services de livraison. Les facteurs qui ont contribué à la performance financière du secteur en 2019 sont récurrents. L'érosion des secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct se poursuivra en raison de l'adoption de solutions numériques. Étant donné la forte concurrence sur le marché de la livraison de colis, la croissance du secteur d'activité Colis ralentit par rapport aux exercices précédents et aux tendances générales du cybercommerce. L'ensemble de nos coûts augmentent, car le courrier laisse la place aux colis et les arrêts de travail de 2018 continuent d'avoir des répercussions sur la manière dont notre clientèle choisit de recourir à nos services.

Résumé des résultats

(en millions de dollars)	2019	2018 ¹	Écart	%
Produits d'exploitation	6 748	6 620	128	1,9
Charges d'exploitation	6 935	6 901	34	0,5
Résultat d'exploitation	(187)	(281)	94	33,3
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	34	5	29	622,7
Résultat avant impôt	(153)	(276)	123	44,5

Produits d'exploitation

Pour la toute première fois, les produits du secteur d'activité Colis ont dépassé ceux du secteur d'activité Courrier transactionnel, la croissance ayant largement compensé l'effet combiné de l'érosion continue des volumes du secteur d'activité Courrier transactionnel et des baisses des volumes constatées dans le secteur d'activité Marketing direct. En 2019, le total des produits d'exploitation a augmenté de 128 millions de dollars par rapport à 2018. Toutefois, les arrêts de travail du dernier trimestre de 2018 continuent à se répercuter sur tous les secteurs d'activité en 2019.

Produits et volumes selon le secteur d'activité

	Produits (en millions de dollars)				Volumes (en millions d'articles)			
	2019	2018 ¹	Écart	%	2019	2018	Écart	%
Courrier transactionnel								
Poste-lettres ^{MC} du régime intérieur	2 540	2 601	(61)	(2,3)	2 683	2 863	(180)	(6,3)
Poste aux lettres de départ	96	99	(3)	(3,7)	45	49	(4)	(7,6)
Poste aux lettres d'arrivée	78	83	(5)	(5,3)	98	106	(8)	(7,8)
Total – Courrier transactionnel	2 714	2 783	(69)	(2,5)	2 826	3 018	(192)	(6,4)
Colis								
Colis du régime intérieur	2 068	1 864	204	11,0	222	196	26	13,2
Colis de départ	243	242	1	0,1	10	10	–	0,9
Colis d'arrivée	401	367	34	9,3	88	90	(2)	(1,5)
Autres	23	30	(7)	(23,0)	–	–	–	–
Total – Colis	2 735	2 503	232	9,3	320	296	24	8,3
Marketing Intelliposte^{MC}								
Courrier personnalisé ^{MC}	485	501	(16)	(3,2)	886	918	(32)	(3,5)
Courrier de quartier ^{MC}	401	408	(7)	(1,7)	3 461	3 486	(25)	(0,7)
Total – Marketing Intelliposte	886	909	(23)	(2,5)	4 347	4 404	(57)	(1,3)
Poste-publications ^{MC}	146	153	(7)	(5,2)	215	231	(16)	(6,9)
Correspondance-réponse d'affaires ^{MC} et autre courrier	20	22	(2)	(8,3)	16	18	(2)	(13,4)
Autres	14	14	–	0,3	–	–	–	–
Total – Marketing direct	1 066	1 098	(32)	(3,0)	4 578	4 653	(75)	(1,6)
Autres produits	233	236	(3)	(0,9)	–	–	–	–
Total	6 748	6 620	128	1,9	7 724	7 967	(243)	(3,1)

Courrier transactionnel



Les produits du secteur d'activité Courrier transactionnel ont reculé de 69 millions de dollars par rapport à 2018, principalement en raison de l'érosion continue des volumes. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :

- Les produits et les volumes du service Poste-lettres du régime intérieur ont continué à baisser, car les ménages et les entreprises privilégient les solutions numériques plutôt que le service Poste-lettres. Des initiatives instaurées par certains de nos plus grands clients imposant des frais pour les documents papier ont également eu des répercussions sur Postes Canada et ont accéléré le recul du service Poste-lettres pour la vente au détail. L'incidence de l'érosion du service Poste-lettres sur les produits aurait été encore plus prononcée n'eût été l'accroissement des volumes attribuable aux élections fédérales au quatrième trimestre et de la hausse tarifaire réglementée entrée en vigueur en janvier 2019 pour les envois du service Poste-lettres du régime intérieur, les envois Poste aux lettres du régime international, ainsi que les droits postaux de services spéciaux.
- Le recul des produits et des volumes des services Poste aux lettres de départ et Poste aux lettres d'arrivée s'explique principalement par l'utilisation croissante des solutions de rechange numériques. Les produits du service Poste aux lettres de départ sont recueillis auprès de clients du régime intérieur pour le courrier destiné à d'autres administrations postales; les produits du service Poste aux lettres d'arrivée sont recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leur courrier au Canada.

Colis



Les produits du secteur d'activité Colis ont augmenté de 232 millions de dollars par rapport à 2018. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :

- Les produits et les volumes des colis du régime intérieur ont augmenté sous l'impulsion de la croissance du cybercommerce sur le marché canadien de la livraison. Des pressions s'exercent sur la part de ce marché que détient Postes Canada en raison de l'instabilité des relations de travail et de la concurrence accrue. Pour aider nos principaux clients à demeurer concurrentiels et à faire croître leur entreprise en ligne, nous avons collaboré avec eux en tirant parti de notre réseau ainsi que de nos actifs de livraison et de nos solutions de cybercommerce de premier choix. En 2020, nous poursuivrons notre collaboration étroite avec nos clients et investirons dans l'infrastructure et la technologie nécessaires pour répondre à leurs besoins grandissants et conserver notre position de chef de file dans ce marché hautement concurrentiel.
- Les produits des colis de départ (produits liés à l'affranchissement recueillis auprès de clients du régime intérieur pour les colis à destination d'autres administrations postales) et leurs volumes sont demeurés essentiellement stables par rapport à 2018.
- Les produits des colis d'arrivée (droits payés à Postes Canada par d'autres administrations postales pour la livraison des envois provenant de l'extérieur du Canada) ont augmenté, malgré une diminution des volumes, grâce à la progression des articles qui dégagent des produits unitaires plus élevés.
- Les produits des autres services, qui comprennent principalement les frais provenant du programme de déclarations douanières pour les envois postaux, ont diminué en raison de la baisse du nombre d'articles d'arrivée de valeur visés par des droits de douane et des taxes.

Marketing direct



Les produits du secteur d'activité Marketing direct ont enregistré une baisse de 32 millions de dollars par rapport à 2018. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :

- Les produits et les volumes du service Courrier personnalisé ont baissé à cause de la croissance moindre du marché intermédiaire, ainsi que de la réduction des dépenses des clients des secteurs des services financiers, de la vente au détail et des télécommunications. Ces facteurs ont été contrés en partie par les envois non récurrents lors des élections fédérales.
- Les produits et les volumes du service Courrier de quartier ont diminué par suite de la perte d'importants clients ou de clients du marché intermédiaire ou de la réduction de leurs activités, des effets continus des arrêts de travail de 2018, des envois liés aux élections provinciales de 2018 qui n'ont pas eu lieu en 2019 et de la réduction des produits moyens dégagés par article. La diminution des produits et des volumes a été en partie contrée par les envois non récurrents liés aux élections fédérales de 2019.
- La baisse des produits et des volumes du service Poste-publications est imputable au recul des abonnements à des publications imprimées, car les versions numériques sont de plus en plus privilégiées par les lecteurs.
- Les produits des catégories Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier et Autres ont continué de baisser; la performance sur douze mois a aussi subi les répercussions d'un événement non récurrent qui a eu lieu en 2018, alors qu'un produit de Correspondance-réponse d'affaires avait été utilisé pour gérer les réponses à un référendum.

Autres produits

Les autres produits ont baissé surtout à cause de la diminution des produits et services numériques et aux consommateurs, contrée en partie par un profit de change.

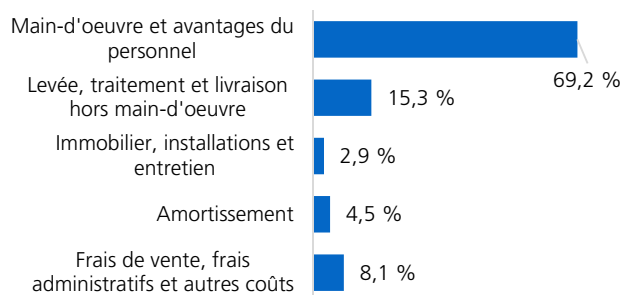
Charges d'exploitation

En 2019, les charges d'exploitation du secteur Postes Canada ont augmenté de 34 millions de dollars par rapport à 2018.

(en millions de dollars)					Charges exprimées en pourcentage des produits d'exploitation	
	2019	2018 ¹	Écart	%	2019	2018 ¹
Main-d'œuvre	3 453	3 462	(9)	(0,2)	51,2	52,3
Avantages du personnel	1 345	1 420	(75)	(5,3)	19,9	21,5
Total de la main-d'œuvre et des avantages du personnel	4 798	4 882	(84)	(1,7)	71,1	73,8
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 062	1 025	37	3,6	15,7	15,5
Immobilier, installations et entretien	202	193	9	4,3	3,0	2,9
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	564	500	64	12,8	8,4	7,5
Total des autres charges d'exploitation	1 828	1 718	110	6,4	27,1	25,9
Amortissement	309	301	8	3,1	4,6	4,5
Total	6 935	6 901	34	0,5	102,8	104,2

Les graphique et tableau suivants montrent la répartition des catégories de charges, exprimées en pourcentage du total des charges d'exploitation. Les charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages du personnel représentent 69,2 % du total des charges d'exploitation en 2019, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre des activités de Postes Canada.

Charges d'exploitation – 2019



Charges d'exploitation	2019	2018	2017
Main-d'œuvre et avantages du personnel	69,2 %	70,7 %	69,8 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	15,3 %	14,8 %	15,2 %
Immobilier, installations et entretien	2,9 %	2,8 %	3,9 %
Amortissement	4,5 %	4,4 %	3,9 %
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	8,1 %	7,3 %	7,2 %

Main-d'œuvre

Les charges liées à la main-d'œuvre ont diminué de 9 millions de dollars par rapport à 2018. Cette baisse est principalement attribuable aux coûts plus élevés en 2018 découlant de la décision relative à l'équité salariale pour les employés représentés par le STTP-FFRS, facteur dont l'effet a été en grande partie annulé par les hausses salariales et l'incidence de la croissance des volumes de colis en 2019.

Avantages du personnel

(en millions de dollars)	2019	2018	Écart	%
Prestations de retraite	603	776	(173)	(22,3)
Prestations de soins de santé des retraités	156	153	3	2,4
Autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	125	80	45	53,8
Intérêts sur les actifs réservés	(23)	(18)	(5)	26,4
Total des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	861	991	(130)	(13,2)
Avantages du personnel actif et autres	484	429	55	13,0
Avantages du personnel	1 345	1 420	(75)	(5,3)

Les charges au titre des avantages du personnel ont diminué de 75 millions de dollars par rapport à 2018. Les détails sont présentés ci-dessous :

- Le coût au titre des prestations de retraite n'ayant aucun effet sur la trésorerie a diminué de 173 millions de dollars en 2019, surtout en raison de la perte nette non récurrente découlant de modifications du régime et d'une augmentation du taux d'actualisation comptabilisées en 2018.
- Le coût au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme n'ayant aucun effet sur la trésorerie a augmenté de 45 millions de dollars, surtout en raison d'un gain actuariel inscrit en 2018, contré en partie par des pertes non récurrentes subies en 2018 par suite de modifications du régime.
- Le coût au titre des avantages pour les employés actifs et autres affiche une hausse de 55 millions de dollars, essentiellement à cause de l'augmentation des coûts des réclamations liés aux cycles de couverture des soins de la vue et des coûts des médicaments et des soins dentaires, du coût au titre des avantages lié à l'équité salariale du STTP-FFRS, de l'instauration d'un impôt-santé en Colombie-Britannique et de la hausse des retenues obligatoires.

Autres charges d'exploitation et d'amortissement

En 2019, ces charges étaient les suivantes :

- Les charges liées aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance ont augmenté de 37 millions de dollars en 2019 par rapport à 2018, en raison surtout de la hausse des charges d'entretien des véhicules liées au transport et des coûts de réparation et d'entretien découlant de l'accroissement des volumes de colis.
- Les charges liées aux installations ont augmenté de 9 millions de dollars en 2019 comparativement à 2018, principalement en raison des nouvelles installations et de la hausse des frais d'exploitation.
- Les frais de vente, les frais administratifs et les autres coûts ont crû de 64 millions de dollars en 2019 par rapport à 2018. Cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation des investissements consacrés aux technologies de l'information et autres qu'en capital.
- Les charges d'amortissement ont augmenté de 8 millions de dollars en 2019 par rapport à 2018 par suite de la hausse des investissements consacrés aux immobilisations.

5.5 Secteur Purolator

Le bénéfice avant impôt du secteur Purolator a diminué de 9 millions de dollars par rapport à 2018. En 2019, les produits d'exploitation ont augmenté de 82 millions de dollars par rapport à 2018. Cette hausse s'explique principalement par l'accroissement des volumes provenant des clients actuels ou de nouveaux clients, surtout dans le marché entreprise à entreprise canadien et transfrontalier. En 2019, les hausses salariales annuelles et l'essor des activités ont fait augmenter les charges liées à la main-d'œuvre de 55 millions de dollars comparativement à 2018. La hausse de 40 millions de dollars des charges non liées à la main-d'œuvre en 2019 par rapport à 2018 s'explique surtout par la croissance des activités.

Résumé des résultats

(en millions de dollars)	2019	2018 ¹	Écart	%
Produits d'exploitation	1 934	1 852	82	4,4
Charges d'exploitation	1 770	1 675	95	5,6
Résultat d'exploitation	164	177	(13)	(7,0)
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(12)	(16)	4	24,9
Résultat avant impôt	152	161	(9)	(5,2)

5.6 Secteur Logistique

En 2019, la performance financière de SCI concorde avec celle de l'exercice précédent, le résultat avant impôt se chiffrant à 20 millions de dollars. Les produits et les charges d'exploitation ont augmenté de 27 millions de dollars et de 26 millions de dollars, respectivement, par rapport à 2018, principalement par suite de l'accroissement des volumes et des nouveaux clients.

Résumé des résultats

(en millions de dollars)	2019	2018 ¹	Écart	%
Produits d'exploitation	346	319	27	8,2
Charges d'exploitation	323	297	26	8,4
Résultat d'exploitation	23	22	1	6,5
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(3)	(2)	(1)	(100,8)
Résultat avant impôt	20	20	–	(0,7)

5.7 Résultats consolidés par rapport au plan

(en millions de dollars)	Résultats 2019	Plan 2019	Écart	%
Produits d'exploitation	8 899	8 981	(82)	(0,9)
Charges d'exploitation	8 892	8 806	86	1,0
Résultat d'exploitation	7	175	(168)	(95,8)
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(30)	(48)	18	36,2
Résultat avant impôt	(23)	127	(150)	–

En 2019, la perte avant impôt de 23 millions de dollars du Groupe d'entreprises de Postes Canada représente un résultat inférieur de 150 millions de dollars au plan. Le manque à gagner par rapport au plan s'explique par le ralentissement de la croissance des produits du secteur Postes Canada découlant des répercussions toujours présentes des arrêts de travail de 2018. Les produits d'exploitation sont de 82 millions de dollars moins élevés que prévu en raison principalement du résultat du secteur Postes Canada, ce qui a été en partie compensé par l'essor plus important que prévu des activités de livraison de colis du secteur Purolator. Les charges d'exploitation sont de 86 millions de dollars plus élevées que prévu, ce qui s'explique principalement par l'essor plus important que prévu des activités de livraison de colis du secteur Purolator, dont l'effet a été en partie compensé par certaines réductions du secteur Postes Canada découlant du fait que les volumes ont été moins élevés que prévu.

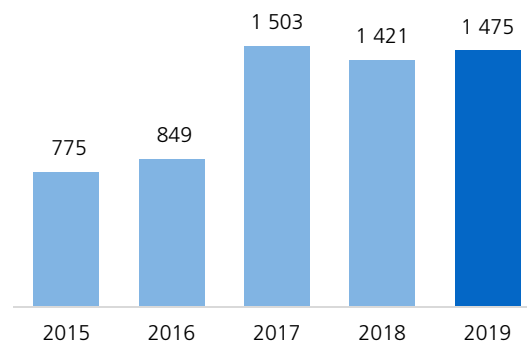
6 Liquidités et ressources en capital

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

6.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie dont dispose le Groupe d'entreprises au 31 décembre 2019 se chiffrent à 1 475 millions de dollars. Cette augmentation de 54 millions de dollars par rapport au 31 décembre 2018 s'explique par les entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation, découlant surtout du fait que la charge au titre des régimes de retraite a été supérieure aux prestations versées. Elle est en partie contrée par des acquisitions d'immobilisations réglées en trésorerie et des remboursements d'obligations locatives. Les prestations de retraite versées ont été inférieures à la charge au titre des régimes de retraite en raison de la dispense de paiements spéciaux accordée au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) en vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*.

(en millions de dollars)



6.2 Activités d'exploitation

(en millions de dollars)	2019	2018 ¹	Écart
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	529	1 066	(537)

Les entrées de trésorerie générées par les activités d'exploitation ont diminué de 537 millions de dollars par rapport à 2018, baisse qui est principalement imputable à la variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation, notamment les paiements au titre de l'équité salariale du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS) versés en 2019, ainsi que des ajustements moins élevés de la charge au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme, facteurs contrés en partie par la baisse de l'impôt payé.

6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)	2019	2018	Écart
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(360)	(1 045)	685

Les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement ont diminué de 685 millions de dollars en 2019 par rapport à 2018. Cette baisse est principalement imputable au produit net plus élevé tiré de la vente de titres, contré en partie par la hausse des acquisitions d'immobilisations.

Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)	2019	2018	Écart
Postes Canada	457	288	169
Purolator	106	45	61
Logistique	24	35	(11)
Innovaposte et éléments intersectoriels	2	5	(3)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	589	373	216

Les acquisitions d'immobilisations par le Groupe d'entreprises ont augmenté de 216 millions de dollars de 2018 à 2019. Cette hausse est principalement attribuable à l'accroissement des sommes consacrées au secteur Postes Canada et au secteur Purolator.

6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)	2019	2018 ¹	Écart
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(113)	(107)	(6)

Les sorties de trésorerie liées aux activités de financement ont augmenté de 6 millions de dollars en 2019, en raison surtout de la hausse des remboursements d'obligations locatives du secteur Postes Canada et du secteur Logistique.

6.5 Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes

Le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) a des actifs dont la valeur du marché est de 27,7 milliards de dollars au 31 décembre 2019, ce qui fait de ce régime l'un des plus importants régimes de retraite à entreprise unique au Canada. Le Régime doit déposer des évaluations actuarielles annuelles auprès du Bureau du surintendant des institutions financières afin de déterminer sa situation de capitalisation, tant en présomption de continuité que de solvabilité. Si l'évaluation actuarielle révèle un manque à gagner des actifs par opposition aux passifs sur le plan de la continuité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* (la *Loi*) oblige Postes Canada, à titre de répondante du Régime, à y effectuer des paiements spéciaux pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de 15 ans. Lorsque l'évaluation actuarielle révèle une insuffisance des actifs par rapport aux passifs sur le plan de la solvabilité, le montant total de l'allègement de solvabilité est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Au-delà de cette limite, la *Loi* oblige la répondante du Régime à effectuer des paiements spéciaux au Régime pour éliminer le manque à gagner dans un délai de cinq ans.

Compte tenu de cette réglementation, Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer de paiements spéciaux au titre de la solvabilité en 2019. N'eût été cet allègement, ceux-ci se seraient élevés à 1,2 milliard de dollars (compte tenu des paiements spéciaux effectués pour couvrir les déficits de transfert). Postes Canada a fait part de son intention d'obtenir, pour 2020, un allègement à l'égard de ces cotisations spéciales au ministre des Finances et à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, qui ne s'y sont pas opposés. La Société s'attend toutefois à devoir effectuer des paiements dont elle estime le montant à 366 millions de dollars, puisqu'elle atteindra le plafond d'allègement de solvabilité de 15 % en cours d'exercice. La volatilité du marché des taux d'actualisation fondés sur le marché et des rendements des actifs du régime de retraite relativement à la pandémie de COVID-19 pourrait avoir un effet négatif sur le déficit de notre régime de retraite en 2020, et sur les paiements au titre de la solvabilité pour 2021 et les années suivantes, qui pourraient être beaucoup plus élevés que prévu. À l'avenir, la Société surveillera ces répercussions et produira des rapports. Au-delà de cette limite prévue par la loi, la Société aura besoin d'emprunts supplémentaires ou de mesures d'allègement supplémentaires accordées aux régimes de retraite, car ces paiements pourraient représenter un risque pour les flux de trésorerie de la Société au cours des prochaines années. La solution à court terme que privilégie la Société consiste à obtenir un allègement temporaire la dispensant de l'obligation d'effectuer ces paiements; Postes Canada étudie ses options à court terme avec toutes ses parties prenantes, y compris avec son unique actionnaire, le gouvernement du Canada.

L'évaluation actuarielle du Régime au 31 décembre 2018, déposée en juin 2019, a révélé un excédent sur le plan de la continuité de 3,4 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 5,7 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans) ou de 5,1 milliards de dollars (selon la valeur marchande des actifs du Régime).

Les plus récentes estimations de la situation financière du Régime au 31 décembre 2019 indiquent un excédent sur le plan de la continuité d'environ 3,8 milliards de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé d'environ 5,6 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans) ou d'environ 4,9 milliards de dollars (selon la valeur marchande des actifs du régime). La mise au point des hypothèses actuarielles est susceptible de faire changer ces estimations préliminaires. Les évaluations actuarielles finales au 31 décembre 2019 seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2020, et les résultats pourraient différer fortement de ces estimations.

La situation de capitalisation sur le plan de la continuité s'est améliorée au cours de l'exercice, en raison principalement de la mise à jour des hypothèses démographiques sur la base d'un examen de l'historique des régimes effectué en 2019 et de la comptabilisation de gains de placement d'années antérieures ainsi que d'un rendement des placements de 14,7 % en 2019 (avant déduction des frais d'administration et de gestion) sur la valeur lissée des actifs, ce qui a été compensé en partie par une réduction du taux d'actualisation. Le déficit de solvabilité s'est légèrement amélioré au cours de l'exercice, principalement en raison des gains de placement et de la mise à jour des hypothèses démographiques, facteurs contrés en partie par une diminution du taux d'actualisation.

En 2019, les cotisations pour services rendus et les paiements spéciaux que l'employeur a versés au régime de retraite à prestations déterminées s'élèvent à respectivement 284 millions de dollars et 43 millions de dollars (compte tenu de cotisations rétroactives de 25 millions de dollars et de paiements au titre de la solvabilité de 11 millions de dollars versés par suite de la décision relative à l'équité salariale du STTP-FFRS), par rapport à 248 millions de dollars et à 30 millions de dollars, respectivement, en 2018. Les cotisations pour services rendus versées par l'employeur en 2020 sont estimées à 339 millions de dollars, soit une hausse par rapport aux prévisions de l'exercice précédent qui découle de la diminution des taux d'actualisation.

Postes Canada, à titre de répondante du Régime, comptabilise les profits et pertes de réévaluation, après impôt, dans les autres éléments du résultat global. En 2019, les profits de réévaluation pour le Régime, après impôt, s'élèvent à 282 millions de dollars. Le Régime subit les effets d'une grande volatilité en raison des fluctuations des taux d'actualisation, des rendements des placements et d'autres changements des hypothèses actuarielles.

6.6 Liquidités et ressources en capital

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

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

Liquidités

Au 31 décembre 2019 et tout au long de 2019, les fonds accumulés et les marges de crédit accessibles immédiatement ont fourni les liquidités requises par le Groupe d'entreprises de Postes Canada pour soutenir ses obligations financières et financer ses exigences en matière de capital ainsi que ses besoins d'ordre stratégique. Le secteur Postes Canada détient 2 249 millions de dollars en placements liquides non affectés au 31 décembre 2019 et 100 millions de dollars de marges de crédit établies en vertu de son autorisation d'emprunt à court terme approuvée par le ministre des Finances.

En vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, le montant total de l'allègement d'un déficit de capitalisation est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Compte tenu de cette réglementation, Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer des paiements spéciaux en 2019. Toutefois, en 2020, elle devra effectuer des paiements dont elle estime le montant à 366 millions de dollars si elle n'obtient pas d'allègement de solvabilité temporaire. De son avis, la Société a des liquidités et une capacité d'emprunt autorisés suffisantes pour couvrir ses activités pour au moins les 12 prochains mois.

Les filiales de la Société disposent d'un total de 302 millions de dollars de trésorerie non affectée et de facilités de crédit disponibles de 119 millions de dollars au 31 décembre 2019, ce qui leur assure des liquidités suffisantes pour soutenir leurs activités pendant au moins les 12 prochains mois.

Accès aux marchés financiers

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

Ses emprunts totalisant 997 millions de dollars au 31 décembre 2019, le secteur Postes Canada n'a pas utilisé 1 503 millions de dollars de sa limite d'emprunt externe de 2,5 milliards de dollars. L'autofinancement de la Société découle principalement de l'utilisation de la trésorerie et des fonds liés aux activités d'exploitation de 2019 ainsi que de l'allègement de la capitalisation du régime de retraite prévu par la loi.

6.7 Risques liés aux instruments financiers

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

(en millions de dollars)	Juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	À la juste valeur par le biais du résultat net	Éléments évalués au coût amorti ^a	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	175	–	1 300	1 475
Titres négociables	1 248	–	–	1 248
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	–	–	1 011	1 011
Titres réservés	514	–	–	514
Actifs financiers détenus à des fins de gestion des risques	–	2	–	2
Total des actifs financiers	1 937	2	2 311	4 250
Éléments ne portant pas intérêt ^b	–	–	1 159	1 159
Prêts et emprunts	–	–	997	997
Total des passifs financiers	–	–	2 156	2 156

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

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

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

Risque de marché

Risque de taux d'intérêt

Les placements du Groupe d'entreprises comprennent les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont classés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2019, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des titres réservés du portefeuille est de 12 ans (12 ans en 2018).

Selon une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt, une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait diminuer ou augmenter la valeur des titres réservés de 61 millions de dollars (63 millions de dollars en 2018), ce qui aurait une incidence importante sur la juste valeur des placements du Groupe d'entreprises au 31 décembre 2019 et sur les autres éléments du résultat global.

Les prêts et emprunts de 997 millions de dollars (997 millions de dollars¹ en 2018) comprennent des titres de créance à taux fixe comportant des modalités de remboursement anticipé.

Risque de change

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

Le secteur Postes Canada a instauré un programme de couverture économique visant à réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et aux ventes libellées en DTS prévues.

Risque marchandises

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

Risque de crédit

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

Le Groupe d'entreprises ne croit pas être exposé à d'importantes concentrations du risque de crédit. La Société emploie la méthode applicable lorsque le risque de crédit est faible, méthode selon laquelle la politique de placement limite les placements aux titres de créance de la catégorie investissement. De plus, même si le ralentissement persiste dans certains secteurs de l'économie canadienne, le Groupe d'entreprises n'a pas enregistré d'augmentation de ses créances douteuses par rapport à l'exercice précédent, ce qui a réduit le risque de crédit.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que court une société de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières lorsque celles-ci deviennent exigibles. Le Groupe d'entreprises gère le risque de liquidité en constituant des réserves suffisantes de trésorerie, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt de réserve, en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels, et en rapprochant les profils d'échéance des actifs financiers et des passifs financiers. L'excédent de trésorerie est investi dans un éventail de titres à court terme du marché monétaire. Le Groupe d'entreprises investit dans des titres de qualité supérieure de gouvernements ou de sociétés, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration. D'autres renseignements sur les liquidités et les risques liés aux instruments financiers sont fournis à la note 20 afférente aux états financiers consolidés et à la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital.

6.8 Obligations contractuelles et engagements

(en millions de dollars)	Total	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Obligations	1 000	–	–	1 000
Intérêts sur les obligations	580	42	169	369
Obligations locatives	1 741	156	512	1 073

Le tableau ci-contre présente un résumé du total des obligations contractuelles et des engagements du Groupe d'entreprises à effectuer des paiements futurs, à l'exclusion des passifs ne portant pas intérêt. Le montant des obligations locatives correspond aux flux de trésorerie contractuels non actualisés.

Le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs tiers, y compris des contrats qui permettent une résiliation avec pénalités, dont la valeur est d'environ 352 millions de dollars. Ces ententes contractuelles s'appliqueront jusqu'en 2024. Les cotisations spéciales au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes versées selon les hypothèses de continuité et de solvabilité sont expliquées à la section 6.5 – Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes.

6.9 Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont autorisés à planifier, à contrôler et à diriger les activités du Groupe d'entreprises. Les charges liées au total de la rémunération des principaux dirigeants pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont de 14 millions de dollars (12 millions de dollars en 2018), et comprennent la rémunération au titre des avantages à court terme et des avantages postérieurs à l'emploi. Des précisions sont données à la note 26 b) afférente aux états financiers consolidés.

6.10 Passifs éventuels

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

7 Évolution de la situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2018

(en millions de dollars)

ACTIF	2019	2018 ¹	Écart	%	Explication
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 475	1 421	54	3,8	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital.
Titres négociables	1 077	1 338	(261)	(19,5)	L'écart est attribuable à la venue à échéance d'obligations de sociétés.
Clients et autres débiteurs	1 011	979	32	3,3	L'écart s'explique principalement par l'augmentation des créances liées aux règlements internationaux du secteur Postes Canada, ce facteur ayant été contré en partie par la diminution des créances pour les secteurs Purolator et Logistique.
Autres actifs	171	103	68	65,2	L'écart est principalement attribuable à la hausse des soldes d'impôt à recevoir ainsi que des charges payées d'avance des secteurs Postes Canada et Purolator.
Total des actifs courants	3 734	3 841	(107)	(2,8)	
Titres négociables	171	132	39	29,4	L'écart est attribuable à la venue à échéance d'obligations de sociétés.
Immobilisations corporelles	2 942	2 687	255	9,5	L'écart est principalement attribuable à l'excédent des acquisitions sur la charge d'amortissement.
Immobilisations incorporelles	124	106	18	17,4	L'écart est dû surtout aux acquisitions réalisées par les secteurs Logistique et Autre.
Actifs au titre de droits d'utilisation	1 113	982	131	13,3	L'écart est principalement dû au fait que les acquisitions (nouveaux contrats de location et renouvellements de contrats de location) ont surpassé l'amortissement dans les secteurs Postes Canada, Purolator et Logistique.
Titres réservés	514	495	19	3,9	L'écart est principalement attribuable aux profits latents comptabilisés dans les autres éléments du résultat global pour le secteur Postes Canada.
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	75	95	(20)	(20,4)	L'écart est principalement attribuable aux pertes de réévaluation découlant d'une réduction des taux d'actualisation, ce facteur ayant été en partie contrebalancé par les gains de placement et la mise à jour des hypothèses démographiques.
Actifs d'impôt différé	1 659	1 680	(21)	(1,3)	L'écart est principalement attribuable à la diminution des différences temporaires au titre des salaires et avantages à payer et provisions connexes pour le secteur Postes Canada.
Écart d'acquisition	130	130	–	–	Il n'y a aucun écart.
Autres actifs	65	63	2	3,5	Il n'y a aucun écart important.
Total des actifs non courants	6 793	6 370	423	6,7	
Total des actifs	10 527	10 211	316	3,1	

(en millions de dollars)

PASSIF	2019	2018 ¹	Écart	%	Explication
Fournisseurs et autres créditeurs	676	648	28	4,4	L'écart est principalement imputable à l'augmentation des fournisseurs et autres créditeurs des secteurs Postes Canada, Purolator et Logistique découlant de l'augmentation et du calendrier des charges.
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	839	988	(149)	(15,2)	L'écart est principalement attribuable aux paiements en matière d'équité salariale du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS) versés en 2019 par le secteur Postes Canada.
Provisions	55	61	(6)	(7,7)	Il n'y a aucun écart important.
Impôt à payer	–	8	(8)	(100,0)	L'écart est principalement attribuable au paiement d'un passif d'impôt pour le secteur Purolator.
Produits reportés	152	153	(1)	(1,5)	Il n'y a aucun écart important.
Obligations locatives	116	109	7	5,9	Il n'y a aucun écart important.
Passif au titre des autres avantages à long terme	63	68	(5)	(8,0)	Il n'y a aucun écart important.
Total des passifs courants	1 901	2 035	(134)	(6,6)	
Obligations locatives	1 183	1 054	129	12,2	L'écart est principalement imputable aux acquisitions (nouveaux contrats de location et renouvellements de contrats de location) des secteurs Postes Canada, Purolator et Logistique, après paiements au titre de la location.
Prêts et emprunts	997	997	–	–	Il n'y a aucun écart.
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	6 498	6 277	221	3,5	L'écart est principalement dû aux profits de réévaluation découlant des gains de placement et de la mise à jour des hypothèses démographiques, contrés en partie par une diminution des taux d'actualisation.
Autres passifs	20	22	(2)	0,2	Il n'y a aucun écart important.
Total des passifs non courants	8 698	8 350	348	4,2	
Total des passifs	10 599	10 385	214	2,1	
CAPITAUX PROPRES					
Capital d'apport	1 155	1 155	–	–	Il n'y a aucun écart.
Cumul des autres éléments du résultat global	64	43	21	50,4	L'écart s'explique principalement par les profits latents sur les titres réservés à l'égard des prestations des régimes de soins dentaires et d'assurance vie temporaire et des prestations de décès du secteur Postes Canada.
Déficit accumulé	(1 326)	(1 408)	82	5,7	L'écart est principalement attribuable aux profits de réévaluation du secteur Postes Canada.
Capitaux du Canada	(107)	(210)	103	48,7	
Participations ne donnant pas le contrôle	35	36	(1)	(3,0)	
Total des capitaux propres	(72)	(174)	102	58,2	
Total des passifs et des capitaux propres	10 527	10 211	316	3,1	

8 Risques et gestion des risques

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

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

8.1 Définition du risque

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

8.2 Principaux risques

Autonomie financière

Conformément au mandat que lui a confié le gouvernement du Canada, Postes Canada a l'obligation de financer ses activités par les revenus découlant de la vente de ses produits et services et non par un financement de la part des contribuables, ainsi que de mener ses activités de manière à assurer son autonomie financière. Notre modèle économique comporte des risques inhérents. L'érosion rapide des volumes du service Poste-lettres^{MC}, les engagements financiers – qui comprennent la capitalisation des obligations au titre des prestations de retraite et les investissements dans le réseau de livraison – et le maintien de la réussite dans le secteur très concurrentiel des colis menacent l'autonomie financière à long terme de la Société.

Atténuation du risque

Postes Canada réalise des investissements visant à soutenir l'innovation et à faire croître ses secteurs d'activité Colis, Courrier transactionnel et Marketing direct. La Société continue en outre d'améliorer l'efficacité, la productivité et la compétitivité des coûts dans le cadre de ses opérations.

En janvier 2018, le gouvernement du Canada a annoncé sa vision pour le renouvellement de Postes Canada. Cette vision, qui comprend cinq mesures concrètes, privilégie le service aux Canadiens tout en reconnaissant que Postes Canada se doit d'être efficiente et viable financièrement à long terme. C'est le Conseil d'administration de Postes Canada qui veille à la mise en œuvre de la vision du gouvernement. La Société s'affaire à l'élaboration de plans stratégiques pour la concrétisation des mesures exposées dans la vision et travaille avec ses intervenants pour établir la meilleure façon d'aller de l'avant. La collaboration et le dialogue avec son unique actionnaire ainsi qu'avec ses parties prenantes, notamment les syndicats, seront essentiels au succès de cette démarche.

Directives gouvernementales

En tant que société d'État fédérale dont l'unique actionnaire est le gouvernement du Canada, Postes Canada est responsable de la mise en œuvre de la vision que le gouvernement a définie pour la Société. Tout changement de vision ou d'orientation pourrait entraîner un revirement soudain des priorités et de l'orientation stratégique de la Société. Un tel revirement pourrait se traduire par des pertes de revenus, la sous-utilisation d'actifs par suite de l'abandon de projets ou de l'incertitude pour Postes Canada, ses employés et ses clients.

Atténuation du risque

Postes Canada rencontre régulièrement son actionnaire pour discuter de son plan stratégique et de ses résultats financiers ainsi que pour évaluer les occasions et les défis de la Société. Cette dernière a également pris des mesures concrètes pour mettre en place la vision que le gouvernement a présentée en 2018, qui cadre toujours avec les priorités du gouvernement actuel. Des échanges constants avec l'actionnaire – surtout maintenant que Postes Canada entreprend la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie d'entreprise et examine de nouvelles façons d'atteindre l'autonomie financière – devraient empêcher tout changement d'orientation subit et inattendu. De plus, la décision de Postes Canada d'adopter des principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) contribuera à faire concorder ses mandats commercial et social, ce qui pourrait venir confirmer à l'actionnaire la détermination de la Société à s'attaquer aux grands enjeux que sont la protection de l'environnement, les relations de travail harmonieuses et la bonne gouvernance.

Importantes chutes des volumes de base

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

Le service Poste-lettres a enregistré une baisse de volume pour la 13^e année consécutive en 2019. Ce recul est occasionné par la transformation numérique, certains changements de la réglementation et l'évolution des comportements des expéditeurs comme des consommateurs. En outre, une attention croissante accordée à la réduction des coûts fait des solutions à faible coût, comme le courriel, des moyens de communication plus attrayants pour plusieurs entreprises. Les données actuelles indiquent que Postes Canada n'échappera pas à la tendance que vivent les services des postes de la plupart des autres pays développés où, après que les volumes ont atteint un sommet, ils n'ont plus que diminué d'année en année, sans interruption.

L'approche Marketing Intelligente de Postes Canada^{MC} continue à subir les fortes pressions concurrentielles de la publicité numérique ainsi que des entreprises privées qui distribuent des circulaires et d'autre matériel imprimé aux ménages à un coût beaucoup plus bas. En outre, des études indiquent que de nombreuses entreprises ne savent pas quel média est le plus efficace pour l'atteinte de leurs objectifs, ce qui les rend très indécises quand vient le temps de choisir le média publicitaire approprié.

Atténuation du risque

En 2020, Postes Canada lancera un nouveau programme à l'intention des consommateurs pour promouvoir et accroître l'utilisation du service Poste-lettres. Postes Canada continuera en outre d'évaluer et de mettre en œuvre de nouvelles solutions à valeur ajoutée pour ce service. Parmi les solutions étudiées, il y a lieu de noter le service Poste-lettres avec la fonction de repérage pour les particuliers et les petites entreprises et un gestionnaire de courrier ou une solution d'affichage du courrier permettant aux consommateurs de recevoir un avis électronique indiquant les articles livrés à leur boîte postale.

Le service Marketing Intelligente^{MC} reste un vecteur très efficace de résultats sur le plan du marketing pour les entreprises de toutes tailles. Postes Canada innove et étend sa solution marketing pour en accroître la compétitivité et la valeur, notamment en mettant en place une feuille de route de données transformationnelles pluriannuelles pour donner de la capacité au marché, enrichir les données et procurer la meilleure valeur à ses clients. De plus, Postes Canada continue à promouvoir la pertinence du service Marketing Intelligente^{MC} sur le marché et recherche des façons d'augmenter la valeur du publipostage en l'intégrant à d'autres canaux ou médias numériques. En 2020, Postes Canada collaborera avec des partenaires dans le but de soutenir les campagnes publicitaires de la clientèle qui utilise de multiples médias, dont le service postal.

Postes Canada continue à sensibiliser ses clients, ses partenaires et les consommateurs à la responsabilité environnementale et de les encourager à adopter des pratiques saines dans ce domaine, tout en cherchant différentes façons de les intégrer à ses produits et services.

Déficits du régime de retraite

Le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) demeure l'un des plus importants régimes à entreprise unique au Canada, la valeur du marché de ses actifs étant d'environ 27,7 milliards de dollars au 31 décembre 2019. L'importance du Régime, étant donné sa taille par rapport aux produits et aux bénéficiaires de la Société et l'instabilité de son financement, représente un risque financier constant pour la Société. Le Régime est exposé principalement aux deux risques suivants : des taux d'intérêt à long terme faibles ou en recul, lesquels entraînent une hausse des obligations du Régime; et des rendements plus faibles que prévu, voire des pertes, découlant d'une sévère correction du marché qui auraient pour effet de réduire les actifs disponibles pour le versement des prestations. Ces facteurs de risque pourraient mener à d'importants déficits sur le plan de la continuité et de la solvabilité, ce qui pourrait nécessiter des cotisations spéciales et représenterait un risque pour les flux de trésorerie de la Société et sa capacité à financer les investissements nécessaires à la modernisation et à la croissance.

Au 31 décembre 2019, l'excédent sur le plan de la continuité était estimé à 3,8 milliards de dollars et le déficit de solvabilité devant être capitalisé était estimé à 5,6 milliards de dollars. Les évaluations actuarielles définitives du Régime seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2020. Les résultats pourraient différer de façon appréciable de ces estimations. Postes Canada, à titre de répondante du Régime, est responsable de la capitalisation des déficits du Régime. D'autres renseignements sont donnés à la section 6.5 – Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes.

Atténuation du risque

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

En vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, le montant total de l'allègement d'un déficit de capitalisation est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Compte tenu de cette réglementation, Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer des paiements spéciaux en 2019, mais s'attend à devoir le faire en 2020. La Société aura besoin d'emprunts ou de mesures d'allègement supplémentaires accordées aux régimes de retraite.

Croissance des revenus et stratégie de diversification

Pour contrer la baisse des volumes de sa principale activité, le service Poste-lettres, Postes Canada s'efforce d'accroître la part du marché du cybercommerce de son secteur d'activité Colis. Ce secteur pose son lot de défis, car l'accroissement des volumes de colis pourrait dépasser la capacité de tri et de livraison de Postes Canada, l'empêchant d'exploiter au maximum cette occasion de croissance. Du point de vue de la livraison, les concurrents mondiaux traditionnels, qui offrent des services d'envois transfrontaliers parfaitement intégrés et qui profitent de coûts de main-d'œuvre beaucoup plus bas, s'intègrent mieux dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de services de logistique et intensifient le déploiement de nouveaux modèles économiques de livraison à domicile. Il y a de plus en plus d'entreprises et de modèles de livraison nécessitant peu d'actifs qui peuvent rapidement s'adapter pour répondre aux attentes en évolution des consommateurs concernant la vitesse, l'expérience et les préférences de livraison ainsi que la visibilité des colis. Les grands détaillants misent de plus en plus sur des stratégies d'exécution des commandes qui mettent en jeu des actifs existants, ce qui sert à réduire les coûts de livraison et leur permet de s'affranchir de la livraison traditionnelle. Ces détaillants transforment activement les attentes des consommateurs à l'égard des livraisons rapides à faible coût, surtout dans les grands centres urbains. À l'interne, la conception du réseau opérationnel de Postes Canada est fondée traditionnellement sur les articles de Poste-lettres plutôt que sur les colis, ce qui la place en situation de désavantage par rapport à ses concurrents dont les activités sont axées sur les colis.

Atténuation du risque

Postes Canada a entrepris de vastes activités de planification dans le but d'améliorer son processus décisionnel et de rester concurrentielle sur le marché. La Société continue d'accroître ses arguments de valeur pour le secteur du cybercommerce grâce à des initiatives telles que le programme Solutions pour petites entreprises de Postes Canada^{MC}, le service FlexiLivraison^{MC}, les armoires à colis dans les immeubles d'habitation et à d'autres efforts visant à offrir aux cyberacheteurs un délai de réception et une commodité sans pareils dans l'industrie. Elle a élargi sa gamme de services de ramassage afin de mieux servir les petites et moyennes entreprises. La Société continue d'investir dans les préférences de livraison pour les consommateurs et dans l'amélioration de ses options pour le retour de colis. Afin d'appuyer la croissance des volumes des colis, Postes Canada réoriente sa stratégie de conception du réseau afin qu'elle soit davantage axée sur les colis et investit pour augmenter sa capacité de livraison physique des colis, notamment dans l'immobilier, les systèmes de tri des colis, le matériel, l'automatisation, les véhicules et les changements de processus.

Conventions collectives

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

Les défis que doit relever la Société, tels que le recul des volumes du courrier, la hausse des obligations de retraite et l'accroissement significatif des volumes de colis, sont complexes. L'incidence ou la menace d'un conflit de travail ou d'un arbitrage (dans l'éventualité d'un échec à parvenir à une entente) pourrait accélérer l'érosion du service Poste-lettres et mener à une perte des produits provenant d'entreprises qui choisiront de faire affaire avec des concurrents pour répondre à leurs besoins de livraison de courrier et de colis.

Atténuation du risque

L'objectif de Postes Canada durant toute négociation collective consiste à créer un cadre pour assurer sa croissance tout en protégeant son autonomie financière, et ce, d'une manière qui garantisse des conditions de travail justes et raisonnables à ses employés et un service de qualité aux Canadiens. Postes Canada a entrepris l'élaboration d'une nouvelle approche en matière de collaboration, dont une stratégie de relations de travail à long terme servant à guider les cycles de négociation. L'approche proactive de la gestion des relations et des communications avec les agents négociateurs et les employés est essentielle à la conclusion de conventions collectives et à l'évitement des conflits de travail. La méthode que la Société privilégie à l'égard de tous ses agents négociateurs consiste à travailler avec eux afin d'assurer une compréhension partagée des défis d'ordre structurel auxquels elle est confrontée et des occasions qui s'offrent à elle.

Les conventions collectives avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) et l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) prévoient l'arbitrage exécutoire par l'entremise d'un processus de sélection d'une proposition finale plutôt que le recours à une grève ou à un lock-out. Ce processus a contribué à réduire le risque.

Systèmes d'information et technologies de l'information

Les systèmes d'information et les technologies de l'information (TI) de Postes Canada continuent d'être exposés à des risques, et ce, sur les plans interne et externe. La connectivité numérique étant de plus en plus répandue au pays, Postes Canada se doit de faire preuve d'encore plus de souplesse et de réactivité sur le plan technologique pour répondre aux besoins de ses clients et demeurer concurrentielle. La technologie soutient grandement les activités et joue un rôle déterminant dans la qualité du service de livraison. La performance et l'adaptabilité des infrastructures et des applications qui sous-tendent les activités, comme les systèmes d'expédition et de repérage, peuvent influencer sur les états financiers, la fidélité de la clientèle et la renommée de la Société. Il existe un risque constant que les TI arrivent difficilement à soutenir la croissance des activités dans le contexte d'un accroissement des demandes et des exigences. À l'externe, la menace des cyberattaques et le nombre d'atteintes à la protection des données à la suite d'actes malveillants signalées à l'échelle mondiale sont des sujets que la Société prend très au sérieux. Une cyberattaque ou une atteinte à la protection des données d'envergure pourrait exposer la Société à des risques financiers ou réputationnels et nuire à la capacité de la Société à préserver ses relations client et à en établir de nouvelles. Cela pourrait aussi exposer la Société à des poursuites en cas d'atteinte à la protection des données.

Atténuation du risque

Innovaposte, la filiale de TI de Postes Canada, a commencé à changer son modèle opérationnel et à se restructurer pour profiter des avantages du changement. Le nouveau modèle opérationnel, qui intègre des processus améliorés et davantage de souplesse, d'automatisation et de surveillance, changera l'approche en matière de prestation et le fonctionnement des systèmes et réduira le risque tout en accélérant la livraison. Innovaposte suit et surveille sans relâche la fréquence des incidents majeurs touchant les fonctions de gestion critiques afin d'assurer la stabilité de l'infrastructure. De plus, elle consent des investissements déterminants dans la technologie pour soutenir une stratégie de croissance agile. Le cadre de sécurité de l'information comporte des mesures de détection, de prévention et de contrôle qui sont la norme dans l'industrie pour réduire la menace de cyberattaques et corriger les attaques connues. Des plans de continuité des activités sont en place advenant une défaillance majeure des systèmes essentiels ou des événements perturbateurs. Des évaluations des procédés de reprise après sinistre sont en cours afin de repérer les occasions susceptibles d'améliorer le temps de reprise. Des investissements sont aussi consentis dans le domaine de la sécurité de l'information, y compris une nouvelle solution d'intelligence artificielle pour repérer des activités malveillantes et une mise à niveau de la sécurité du courrier électronique. De plus, des essais ont été effectués pour repérer les lacunes dans nos mécanismes de sécurité visant à contrer un fraudeur déterminé. Les employés sont sensibilisés au risque d'atteintes à la protection des données et de cyberattaques et reçoivent aussi une formation sur les moyens de réduire ce risque. Les efforts plus grands consacrés chaque trimestre à la vérification de la capacité de nos employés à repérer des cas d'hameçonnage et à y réagir montrent des signes d'efficacité. Ces vérifications répétées contribuent à amener la Société vers une culture qui tient davantage compte des questions de sécurité.

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

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

Atténuation du risque

Pour écarter ce risque, la Société adopte des méthodes d'approvisionnement solides, demande conseil au besoin à un commissaire à l'équité, fait appel à des experts tiers issus de l'industrie, permet le chevauchement des contrats pendant les périodes de démarrage et prolonge les périodes de transition. Une attention particulière est portée aux fournisseurs dont l'exécution ou la non-exécution de leurs obligations contractuelles pourrait influencer fortement sur la capacité de la Société à servir ses clients à l'échelle nationale. En outre, une stratégie d'approvisionnement est élaborée pour chaque grand projet et approuvée par le Conseil d'administration. Chaque stratégie d'approvisionnement comprend une stratégie de gestion des contrats et d'atténuation des risques afin d'appuyer une surveillance active pendant toute leur durée. En 2020, Postes Canada commencera la mise en œuvre de pratiques exemplaires de gestion des contrats, qui sera assurée par un centre d'excellence, et veillera à la formation dans ce domaine.

Marque

Postes Canada est un chef de file national de la livraison de colis et un catalyseur du cybercommerce au Canada. Or, le maintien d'une marque vigoureuse est essentiel à la viabilité et à la croissance de la Société. Pour maintenir un capital-marque solide, Postes Canada doit continuer d'évoluer et d'innover et rester agile. Le capital-marque pourrait subir des répercussions défavorables en cas d'incapacité à offrir un service fiable et accessible, d'impossibilité de respecter les promesses de la marque, de retards dans le lancement de projets visant à améliorer l'expérience client, d'incapacité à adapter la stratégie de la marque aux conditions changeantes du marché et d'incapacité à prévoir les attentes des consommateurs et des clients. La menace d'un conflit de travail pourrait causer ou aggraver ces répercussions.

Atténuation du risque

Postes Canada adapte sa stratégie de marque pour qu'elle tienne compte de l'évolution du marché et de la nouvelle vision que le gouvernement a annoncée en 2018 pour Postes Canada. Cette dernière améliore l'expérience client en communiquant plus clairement ses arguments de valeur et en faisant la promotion de la fiabilité de ses services. La valeur de la marque fait l'objet d'une évaluation annuelle qui mesure le résultat des stratégies mises en œuvre par la Société. Ces stratégies d'atténuation du risque permettront à la Société de continuer à jouer son rôle de chef de file de la livraison pour tous les Canadiens.

Gestion des talents

Postes Canada continue à faire face à un taux élevé de départ des employés. Il est prévu qu'environ 15 000 employés quitteront Postes Canada au cours des 5 prochaines années, essentiellement pour prendre leur retraite. L'incapacité d'attirer, de faire participer, de former et de maintenir en poste le personnel clé pourrait avoir une incidence sur la capacité de Postes Canada à remplir son mandat de base ainsi qu'à faire concurrence, croître et innover sur le marché. La gestion inefficace des postes d'importance critique susceptibles de devenir vacants pourrait entraîner la perte des connaissances spécialisées et une mauvaise transmission des connaissances, ce qui pourrait avoir une incidence sur la continuité des activités. De même, une planification de la relève inefficace pourrait se traduire par des répercussions opérationnelles, des retards et une incapacité à atteindre les objectifs commerciaux.

Atténuation du risque

Pour gérer le risque lié au recrutement, Postes Canada fait appel aux médias sociaux et intègre la technologie à ses efforts. De plus, des descriptions réalistes des emplois ont été créées pour faciliter le processus d'intégration des employés. Pour favoriser le perfectionnement des employés, un cadre de gestion du rendement reposant sur l'encadrement et le perfectionnement a été mis en place à l'intention des cadres intermédiaires. Ce cadre vise à amener la culture d'entreprise vers un environnement plus agile et axé davantage sur la formation. Pour gérer le risque lié au maintien en poste, Postes Canada effectue chaque année une évaluation des salaires et des avantages et modifie les politiques d'emploi pour améliorer la proposition de valeur pour les employés. Postes Canada accorde plus d'importance à la planification de la relève grâce à la mise en place de stratégies permettant d'atténuer les facteurs de risque et de préparer les employés pour des rôles d'importance critique. L'accent mis sur la planification du perfectionnement assure une meilleure compréhension des objectifs de carrière des employés et une plus grande efficacité des conversations sur le cheminement de carrière entre les employés et les chefs d'équipe. Postes Canada continuera à chercher des moyens de rationaliser ses opérations et d'en rehausser l'efficacité en tirant notamment parti de l'attrition volontaire.

Sécurité du courrier et protection des renseignements personnels

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

Atténuation du risque

Postes Canada a investi considérablement dans la sécurité physique et électronique, la protection des renseignements des clients et des employés, et l'élimination de l'utilisation frauduleuse de ses produits et services. La Société adhère à nombre de lois, politiques et pratiques pour assurer la protection du courrier. Postes Canada a en outre établi un processus de gestion des incidents pour gérer les atteintes à la protection des données, notamment celles portant sur les renseignements personnels. Elle a intégré des dispositions relatives à la sécurité et à la protection de la vie privée dans les contrats avec des entrepreneurs tiers afin d'assurer qu'une protection et des contrôles adéquats sont en place lorsque des informations confiées à la Société sont manipulées ou consultées par des entrepreneurs. Postes Canada a déployé des mesures de gestion des dossiers pour resserrer les contrôles d'accès et de sécurité. Les accès autorisés font l'objet d'un suivi et de rapports réguliers par une équipe d'audit interne, à qui en est également confiée la surveillance. En plus des directives et des politiques de confidentialité et de sécurité établies, une autorisation de sécurité est nécessaire pour les employés et les entrepreneurs. Postes Canada vise la sensibilisation et la formation adaptées aux différents postes pour gérer les renseignements personnels des clients et des employés. La Société mène régulièrement des évaluations des menaces et des risques pour assurer la protection des intérêts de ses clients et employés en matière de sécurité et de confidentialité. Postes Canada a aussi établi des partenariats avec des tiers et des organismes d'application de la loi pour détecter, contrer et empêcher les menaces. Des évaluations des répercussions sur la protection de la vie privée ont lieu pour veiller à ce que les nouvelles technologies et leurs modifications, les systèmes d'information et les initiatives prises protègent efficacement les renseignements personnels. Des mesures de sécurité physique et électronique, y compris des serrures haute sécurité, des caméras et des contrôles électroniques de l'accès, sont aussi en place pour protéger le courrier, les installations postales et les renseignements.

Résilience organisationnelle

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

Atténuation du risque

La Société s'est dotée d'un programme de gestion de la continuité des activités qui assure la surveillance, la coordination et la gestion de ses divers plans de continuité des activités. Postes Canada dispose aussi de plans de reprise des processus, de plans d'intervention d'urgence et de plan de reprise après sinistre qui aident l'entreprise en cas d'incident majeur. L'objectif de ces plans est de fournir les outils nécessaires pour réagir en cas d'incidents susceptibles de perturber les activités, d'en limiter les répercussions et de rétablir les produits et les services dont la prestation est assurée par les réseaux de livraison numérique et physique de la Société. Les plans de continuité des activités font régulièrement l'objet d'essais et de mises à jour en tenant compte des changements apportés à l'environnement commercial et des menaces qui le guettent.

Santé et sécurité

Postes Canada entend respecter les normes de sécurité les plus strictes pour tous ses employés, visiteurs ou entrepreneurs. Pour la Société, les blessures, maladies et incidents liés au travail peuvent tous être évités. Voici certains des problèmes opérationnels qui peuvent contribuer au risque lié à la santé et à la sécurité : l'absence de routines standardisées, des processus de base conçus pour le courrier plutôt que les colis, le non-respect des règles de sécurité, un roulement de personnel faisant que la main-d'œuvre est inexpérimentée et des risques liés aux installations (p. ex., problèmes structureaux, qualité de l'eau). Le non-respect des exigences, des politiques et des procédures de santé et de sécurité prévues par la loi pourrait aussi avoir une incidence défavorable sur la sécurité physique et psychologique des employés, des visiteurs, des entrepreneurs et du public.

Atténuation du risque

Postes Canada a mis en place un programme spécifique aux termes duquel l'équipe de santé et sécurité collabore avec les équipes de gestion dans les lieux où le nombre de blessures est élevé. À ces endroits, la Société effectue des évaluations pour établir des plans de prévention propres aux lieux et réduire la fréquence des blessures. Les spécialistes en santé professionnelle et en sécurité sur place soutiennent ces plans en assurant l'encadrement et le suivi. Afin d'atténuer certains risques précis, des outils relatifs à la sécurité – évaluations des risques, analyses du risque professionnel, vérification des permis de travail et listes de vérification pour l'inspection des installations – ont été adoptés. De nouveaux audits de conformité des comportements en matière de sécurité vitale ont été mis à l'essai et entrepris à la fin de 2019. Ces audits se poursuivront tout au long de 2020.

Les employés reçoivent également des formations qui favorisent leur sensibilisation aux règles et aux normes en matière de santé et de sécurité. Postes Canada continue à renforcer la sensibilisation aux questions de sécurité et à promouvoir la sécurité de base, la sécurité vitale et le leadership en matière de sécurité grâce à son portail et à son programme *Pensez sécurité, rentrez sain et sauf*. Par ailleurs, le programme appelé *Le bien-être en tête*, lancé en 2019, est la nouvelle approche en matière de santé mentale de Postes Canada. Elle prend appui sur un principe important : la santé mentale et le bien-être des employés et des membres de leur famille sont tout aussi importants que leur santé physique et leur sécurité.

Qualité du service

L'une des grandes priorités de Postes Canada est la qualité du service et l'attention portée aux besoins de la clientèle. À mesure que la Société réoriente son attention sur le marché concurrentiel des colis, le maintien d'un niveau supérieur de qualité du service est nécessaire afin d'assurer l'acquisition, la fidélisation et la satisfaction de la clientèle. Toutefois, en raison de l'absence de souplesse de notre structure de coûts, cet objectif pourrait être difficile à atteindre. D'autres facteurs, comme l'évolution du marché du travail et l'augmentation des volumes d'envois internationaux d'arrivée pourraient aussi avoir des répercussions sur le service.

Atténuation du risque

Postes Canada a recours à l'intelligence d'affaires et aux services d'analyse pour surveiller activement le rendement opérationnel afin de repérer les enjeux, de déterminer les causes fondamentales et d'ensuite résoudre les problèmes liés au service. Les stratégies de croissance du secteur d'activité Colis, la planification de la capacité et les investissements dans des projets d'expansion de la capacité de traitement et de réduction de l'engorgement des installations amélioreront les processus et atténueront le risque lié à la capacité, ce qui contribuera à assurer la qualité du service. De plus, la transformation du réseau de vente au détail en cours assurera la qualité du service offert à la clientèle. Pour gérer les risques liés au rendement du personnel, Postes Canada met en place des stratégies de gestion des pénuries de personnel, améliore le cycle de recrutement et étend sa stratégie de planification de la relève. La modernisation continue de nos bureaux d'échange et l'acquisition de nouvelles ressources et technologies faciliteront le flot des produits postaux d'arrivée.

Responsabilité environnementale

Il y a un risque que Postes Canada n'arrive pas à démontrer qu'elle adopte progressivement des pratiques responsables sur le plan de l'environnement dans toute sa chaîne de valeur qui répondront aux attentes en pleine évolution des clients, du gouvernement du Canada et de tous les Canadiens. Ce risque pourrait se traduire par une orientation et des directives plus strictes de la part de l'actionnaire et la recherche par les consommateurs ou les clients de solutions auprès d'autres fournisseurs qui correspondent davantage à leurs attentes et à leurs politiques en matière de responsabilité environnementale, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur la marque de Postes Canada.

Atténuation du risque

Postes Canada a mis l'accent sur l'élaboration d'une nouvelle stratégie, d'objectifs et d'un plan d'action pour 2020-2022 en matière d'environnement. Ce plan a été préparé en collaboration avec les quatre agents négociateurs de Postes Canada et à partir de leurs commentaires. Les agents négociateurs et la Société ont en commun la volonté et la responsabilité de réduire l'empreinte écologique de Postes Canada. Les services d'une société de conseil spécialisée ont été retenus pour le processus d'élaboration. Une fois mis en œuvre, la stratégie et le plan d'action guideront les décisions et les investissements environnementaux de la Société, qui devront cadrer avec les attentes du gouvernement du Canada et de tous les autres intervenants, notamment les syndicats, les employés, les clients et la population canadienne en général. Postes Canada continue à divulguer de façon proactive et transparente sa performance environnementale dans son Rapport sur la responsabilité d'entreprise.

Risques juridiques

La direction prend en considération les risques et les possibilités à tous les échelons de prise de décision et elle a mis en œuvre une approche rigoureuse en matière de gestion du risque d'entreprise. Lorsque cela convenait, Postes Canada a constitué des provisions relativement à certaines des réclamations suivantes. Si l'issue de ces réclamations devait différer des évaluations et des hypothèses de la direction, un ajustement considérable de la situation financière de la Société et de ses résultats d'exploitation pourrait survenir ultérieurement.

Plainte de disparité salariale de l'ACMPA

Le 12 mai 2019, l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) et Postes Canada sont parvenues à un accord relativement à la plainte déposée par l'ACMPA en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, qui alléguait qu'il y avait eu une discrimination salariale fondée sur le sexe au cours de la période allant de 1992 à 1997. L'accord a par la suite été approuvé par la Commission canadienne des droits de la personne. Un comité de mise en œuvre réunissant des représentants de Postes Canada et de l'ACMPA a été mis sur pied, et la mise en application du règlement convenu est en cours.

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 l'instruction initiale d'un agent de santé et sécurité d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) obligeant Postes Canada à procéder annuellement à une inspection de santé et de sécurité de tous les points de remise visés qui sont situés à Burlington, en Ontario. Bien que l'ordonnance prononcée vise uniquement les points de remise situés à Burlington, la logique voudrait que le même raisonnement s'applique à tous les points de remise du Canada. La Cour suprême du Canada a entendu l'appel de la décision de la Cour d'appel de l'Ontario le 10 décembre 2019. La Cour suprême du Canada a autorisé Postes Canada à interjeter appel dans une décision rendue le 20 décembre 2019. La décision du responsable des appels d'EDSC d'annuler la décision initiale de l'agent de santé et sécurité a été rétablie.

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 mois de juillet 2013 excéderait le plafond annuel fixé en vertu de la *Loi sur l'assurance médicaments du Québec*. En essence, le représentant des plaignants du recours collectif demande que Postes Canada se soumette aux dispositions de cette loi stipulant les contributions maximales et souhaite obtenir le remboursement, pour tous les membres du recours collectif, des montants payés depuis le mois de juillet 2013 en excédent des contributions maximales prévues. Le dossier suit son cours. Le procès, dont la date de début n'a pas encore été fixée par le tribunal, devrait avoir lieu en 2020. Il est impossible pour le moment de déterminer l'issue de ce recours collectif.

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

Examen des estimations comptables critiques et des changements de méthodes comptables en 2019 et dans les exercices ultérieurs

9.1 Estimations comptables critiques

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

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont révisées régulièrement. Toute révision des estimations comptables est constatée dans la période au cours de laquelle l'estimation est révisée, si elle n'a de répercussions que sur cette période, ou dans la période au cours de laquelle l'estimation est révisée ainsi que dans les périodes futures, si la révision a une incidence sur la période considérée et sur les périodes futures. Nos estimations et jugements importants sont décrits dans les paragraphes qui suivent.

Immobilisations

Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont amorties sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité fondées sur les estimations faites par la direction de la période pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser les actifs sont revues annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours appropriées.

Contrats de location

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

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

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

Écart d'acquisition

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

Pour établir les flux de trésorerie futurs estimatifs du secteur Purolator, la Société s'appuie sur ses plans approuvés. Ces plans représentent les meilleures estimations de la direction; par contre, ces plans peuvent changer étant donné qu'ils présentent des incertitudes inhérentes que la direction ne sera peut-être pas en mesure de contrôler. De plus, les niveaux de croissance et de rentabilité sont comparés avec ceux d'autres concurrents de l'industrie et avec les conditions économiques générales existantes à la date de l'évaluation. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs du secteur Purolator est fondé sur le coût moyen pondéré estimatif du capital à la date de l'évaluation. Il n'y a pas eu de dépréciation de l'écart d'acquisition en 2019 ni en 2018.

Provisions et passifs éventuels

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

Pour déterminer si un élément est comptabilisé dans les états financiers comme une provision ou présenté comme un passif éventuel dans les notes, la direction doit faire preuve de jugement, notamment sur le fait de savoir si l'obligation est une obligation actuelle ou éventuelle, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour l'éteindre, et si une estimation fiable de l'obligation peut être faite. De plus, pour établir une estimation fiable de l'obligation, la direction pose des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties de ressources, leurs échéanciers et le taux d'actualisation approprié à appliquer.

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

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

Hypothèses

En raison de la nature à long terme de ces régimes à prestations déterminées, le calcul des charges et des obligations au titre des prestations déterminées dépend de diverses hypothèses, qui exigent un jugement important et présentent des incertitudes inhérentes. Les hypothèses importantes déterminées par la direction et révisées par les actuaires du Groupe d'entreprises de Postes Canada sont notamment les suivantes :

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

Sensibilité aux hypothèses – Secteur Postes Canada

Les obligations au titre des prestations déterminées et les charges associées sont sensibles aux hypothèses actuarielles. Un taux d'actualisation plus faible donne lieu à une obligation au titre des prestations plus élevée et à une situation de capitalisation plus faible. Les sensibilités aux modifications des hypothèses importantes pour le régime de retraite principal et de soins le régime de santé principal de la Société sont indiquées ci-après :

(en millions de dollars)	Charges annuelles liées au régime de retraite	Obligations au titre des prestations de retraite déterminées	Charges annuelles liées au régime de soins de santé	Obligations au titre des prestations déterminées liées aux soins de santé
Sensibilité aux taux d'actualisation				
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(156)	(2 363)	(6)	(202)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	151	2 574	6	229
Sensibilité aux tables de mortalité				
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(34)	(713)	(5)	(93)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	35	730	6	106
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)				
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	66	1 156	–	–
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(64)	(1 114)	–	–
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé				
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	–	–	40	507
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	–	–	(29)	(392)

Impôt sur le résultat

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

Les actifs et les passifs d'impôt différé englobent les montants d'impôt au titre des différences temporaires entre la valeur comptable et les bases fiscales des actifs et des passifs, ainsi que les pertes fiscales qui sont reportées sur les exercices ultérieurs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'ils se réalisent. Les actifs et les passifs d'impôt différé sont établis en appliquant les taux d'impôt quasi adoptés pour la période au cours de laquelle il est attendu que l'actif ou le passif sera recouvré ou réglé. La direction doit porter un jugement pour déterminer les montants des actifs et des passifs d'impôt différé qui seront comptabilisés. Elle doit en particulier exercer son jugement pour estimer le montant du bénéfice imposable futur de périodes à venir en réduction duquel les différences temporaires déductibles pourront être utilisées.

9.2 Adoption de nouvelles normes comptables

L'International Accounting Standards Board (IASB) et l'IFRS Interpretations Committee ont publié des prises de position dont l'application est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019. Les modifications décrites ci-après ont été adoptées par le Groupe d'entreprises le 1^{er} janvier 2019. D'autres renseignements sont donnés à la note 5 a) afférente aux états financiers consolidés.

IFRS 16, Contrats de location (IFRS 16) • À l'adoption de l'IFRS 16, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019, le Groupe d'entreprises a procédé à une application rétrospective intégrale en se prévalant de dispositions transitoires. Dans le cadre de l'application rétrospective intégrale, le Groupe d'entreprises a dû ajuster le solde d'ouverture des résultats non distribués au 1^{er} janvier 2018 ainsi que les autres montants comparatifs fournis pour chaque période antérieure présentée comme si l'IFRS 16 avait toujours été appliquée. Il s'agit d'un important changement de méthode comptable en raison du nombre de contrats de location auxquels le Groupe d'entreprises est partie.

L'incidence quantitative tient compte des éléments suivants :

- la comptabilisation, au 1^{er} janvier 2018, d'actifs au titre de droits d'utilisation de 944 millions de dollars et d'obligations locatives de 1 102 millions de dollars relativement à des contrats qui étaient précédemment classés comme étant des contrats de location simple aux termes de l'IAS 17 ainsi qu'à d'autres contrats qui ont été identifiés comme contenant un contrat de location aux termes de l'IFRS 16 et qui étaient précédemment passés en charges dans les autres charges d'exploitation;
- la comptabilisation au 1^{er} janvier 2018, dans les actifs au titre de droits d'utilisation, des véhicules et du matériel de production de 38 millions de dollars détenus aux termes de contrats de location-financement qui étaient précédemment comptabilisés dans les immobilisations corporelles de même que de la présentation, dans les obligations locatives, de l'obligation locative de 41 millions de dollars au titre des contrats qui étaient précédemment classés comme étant des contrats de location-financement aux termes de l'IAS 17 et présentés dans les prêts et emprunts;
- le retraitement de l'état du résultat global pour l'exercice, dont une diminution de 132 millions de dollars des autres charges d'exploitation attribuable au fait que les charges au titre des contrats de location simple sont remplacées par une dotation aux amortissements de 102 millions de dollars pour les actifs au titre de droits d'utilisation en vertu de l'IFRS 16, et de 35 millions de dollars de la charge d'intérêts sur les obligations locatives, ce qui entraînera une augmentation nette de 8 millions de dollars de la perte avant impôt;
- une augmentation des sorties de trésorerie liées aux activités de financement de 93 millions de dollars pour l'exercice attribuable au fait que les paiements de principal seront présentés en tant que sorties de trésorerie liées aux activités de financement, alors que les paiements en vertu des contrats de location étaient présentés en tant que sorties de trésorerie liées aux activités d'exploitation aux termes de l'IAS 17.

IFRIC 23, Incertitude relative aux traitements fiscaux (IFRIC 23) • Cette interprétation vise à clarifier la comptabilisation des incertitudes relatives aux impôts sur le résultat. L'adoption de cette interprétation n'a pas eu d'incidence sur les états financiers consolidés.

Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017 • L'IASB a publié des améliorations annuelles afin de répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle 2015-2017. L'adoption de ces améliorations n'a pas eu d'incidence sur les états financiers consolidés.

Modifications à l'IAS 19, Avantages du personnel (IAS 19) • L'IASB a publié des modifications à l'IAS 19, *Avantages du personnel*, exigeant le recours à des hypothèses actuarielles révisées pour déterminer le coût des services rendus au cours de la période et des intérêts nets pour la durée restante de la période de présentation de l'information après toute modification, réduction ou liquidation d'un régime. L'adoption de ces modifications n'a pas eu d'incidence sur les états financiers consolidés.

9.3 Faits nouveaux concernant les méthodes comptables

Le tableau suivant présente les nouvelles normes et modifications qui ne sont pas encore en vigueur publiées par l'IASB, qui n'avaient pas été adoptées de façon anticipée à la clôture de la période et qui pourraient avoir une incidence future sur les états financiers consolidés du Groupe d'entreprises. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de ces modifications ait d'incidence sur ses états financiers consolidés.

Norme ou modification	En vigueur pour les exercices ouverts à compter du
Modifications à l'IAS 1, <i>Présentation des états financiers</i> , et à l'IAS 8, <i>Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs</i>	1 ^{er} janvier 2020
Modifications à l'IFRS 3, <i>Regroupements d'entreprises</i>	1 ^{er} janvier 2020
Modifications à l'IAS 1, <i>Présentation des états financiers</i>	1 ^{er} janvier 2022

10 Aperçu pour 2020

Nos perspectives pour 2020

10.1 Prévisions économiques

À l'échelle mondiale, la croissance économique est passée de 3,6 % à 2,9 % en 2019, soit son niveau le plus bas depuis la crise financière mondiale de 2008. Même si les conditions de financement mondiales se sont considérablement assouplies, les investissements des entreprises et la production industrielle ont fortement ralenti, d'importantes tensions commerciales persistent et la plupart des économies émergentes et en développement ont affiché une croissance inférieure à celle prévue. On prévoyait que la croissance mondiale allait se stabiliser en 2020. Toutefois, l'apparition de la maladie à coronavirus (COVID-19) s'est répercutée sur le commerce international et la demande des consommateurs. L'ampleur de l'incidence économique de la COVID-19 demeure très incertaine à l'heure actuelle. Il existe d'autres risques de baisse, notamment l'éventualité que les conflits commerciaux se généralisent ou s'étendent, les perturbations financières touchant les économies émergentes et en développement et l'instabilité géopolitique. Les risques géopolitiques comprennent les politiques économiques de l'administration américaine, les conséquences du Brexit, les tensions géopolitiques qui s'accroissent et les tendances à la baisse des taux d'intérêt dans quelques-unes des grandes économies.

La croissance de l'économie canadienne, qui était de 2,0 % en 2018, s'est contractée pour s'établir à 1,6 % en 2019. L'économie canadienne a été au ralenti au début de 2019 et s'est redressée pendant le reste de l'année. Les dépenses de consommation ont joué un rôle dans le maintien de l'économie en 2019. On s'attendait à ce que la demande intérieure se redresse en 2020 grâce à la reprise des dépenses de consommation et à l'augmentation des investissements des entreprises. Selon les prévisions, la croissance économique devait s'établir à 1,7 % en 2020 et à 1,9 % en 2021. Cependant, les répercussions de la COVID-19 et le blocage du réseau ferroviaire canadien pourraient ralentir la croissance économique. Le taux de change du dollar canadien devrait s'établir en moyenne à 0,76 \$ US en 2020 et en 2021.

L'inflation, mesurée par l'indice des prix à la consommation (IPC), est restée à 2,1 % en 2019. Les économistes s'attendent à ce que l'inflation mesurée par l'indice de référence et celle mesurée par l'IPC global restent près de la cible de 2 % en 2020. Le taux des obligations à 30 ans du gouvernement canadien, actuellement assez bas, devrait remonter graduellement jusqu'à 1,7 % d'ici 2021. La diminution des taux à long terme pourrait mettre une pression additionnelle sur les obligations au titre des prestations de retraite de Postes Canada après la fin de la période d'allègement en matière de paiements pour déficit de solvabilité.

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

	2019	2020	2021	2022	2023
Données économiques (variation en %)					
Produit intérieur brut (PIB) réel	1,6	1,6	1,9	1,8	1,7
Inflation (indice des prix à la consommation [IPC])	2,1	1,9	1,9	2,0	2,0
Données démographiques (variation en %)					
Croissance de la population totale	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Croissance des ménages	1,4	1,4	1,3	1,3	1,3

Sources : Les prévisions concernant le PIB, l'IPC et le nombre total de points de livraison prennent également en compte les prévisions des cinq grandes banques canadiennes, de la Société canadienne d'hypothèques et de logement et de la Banque du Canada. La croissance de la population est évaluée selon les projections du scénario de croissance moyenne (M3) de Statistique Canada.

10.2 Prévisions pour le Groupe d'entreprises de Postes Canada

Secteur Postes Canada

Prospérer sur le marché très concurrentiel des colis, démontrer la valeur du courrier et du marketing direct et accorder la priorité à notre personnel, à nos clients et à notre réseau sont pour nous des objectifs de première importance. Nous avons la possibilité d'offrir un service plus efficient et pratique à nos clients, en limitant le nombre de blessures que subissent nos employés et en réduisant les coûts, la congestion et la pollution. Pour assurer notre autonomie financière dans l'avenir, nous devons avoir la capacité de saisir des occasions sur le marché des colis et de remanier notre modèle opérationnel pour devenir rentables.

Secteur Purolator

En 2020, Purolator continuera d'améliorer l'excellence et la fiabilité de son service, d'enrichir l'expérience client, de renforcer la santé et la sécurité et de favoriser une culture de l'amélioration continue. Des investissements constants dans le réseau, ainsi que des mesures visant les technologies et la gestion des produits, formeront les assises de la croissance future de l'entreprise.

Secteur Logistique

En 2020, SCI visera encore à devenir la principale entreprise canadienne intégrée de solutions pour la chaîne d'approvisionnement et à faire croître ses revenus et son bénéfice. Cette progression devrait venir de la croissance des activités de logistique des contrats et des services de transport dans des secteurs d'activité ciblés au Canada, de même que des économies opérationnelles découlant des mesures d'amélioration continue. De plus, SCI continue de travailler en collaboration avec Postes Canada, Purolator et Innovaposte à des projets permettant de tirer profit des capacités au sein du Groupe d'entreprises.

Note de fin de texte

1. Les montants pour l'exercice 2018 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Les montants des exercices antérieurs à 2018 n'ont pas été retraités; par conséquent, ils pourraient ne pas être comparables. D'autres renseignements sont donnés à la Section 9.2 – Prises de position en comptabilité du présent rapport de gestion et à la note 5, Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées, afférente aux états financiers connexes.

Informations financières historiques

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

	2019	2018	2017 ²	2016	2015
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION¹					
Produits d'exploitation	8 899	8 672	8 318	7 880	8 006
Total des charges d'exploitation	8 892	8 754	8 087	7 731	7 837
Résultat d'exploitation	7	(82)	231	149	169
Pourcentage des produits d'exploitation	0,1 %	(0,9) %	2,8 %	1,9 %	2,1 %
Produits (charges) lié(s) aux activités d'investissement et de financement, montant net	(30)	(36)	(27)	(35)	(33)
Résultat avant impôt	(23)	(118)	204	114	136
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(9)	(25)	56	33	37
Résultat net	(14)	(93)	148	81	99
Autres éléments du résultat global	120	397	(193)	741	788
Résultat global	106	304	(45)	822	887
Résultat net attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	(22)	(102)	142	78	96
Participations ne donnant pas le contrôle	8	9	6	3	3
	(14)	(93)	148	81	99
Résultat global attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	103	294	(51)	820	884
Participations ne donnant pas le contrôle	3	10	6	2	3
	106	304	(45)	822	887
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE¹					
Actifs					
Actifs courants	3 734	3 841	3 395	2 826	2 505
Titres réservés	514	495	526	523	539
Immobilisations	3 066	2 793	2 708	2 789	2 845
Actifs au titre de droits d'utilisation	1 113	982	944	–	–
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	75	95	116	135	157
Actifs d'impôt différé	1 659	1 680	1 605	1 384	1 540
Autres actifs	366	325	141	135	134
Total des actifs	10 527	10 211	9 435	7 792	7 720
Passifs et capitaux propres					
Passifs courants	1 901	2 035	1 598	1 307	1 356
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	6 498	6 277	6 297	5 726	6 398
Autres passifs	2 200	2 073	2 016	1 063	1 090
Participations ne donnant pas le contrôle	35	36	28	27	27
Capitaux du Canada	(107)	(210)	(504)	(331)	(1 151)
Total des passifs et des capitaux propres	10 527	10 211	9 435	7 792	7 720
ENTRÉES D'IMMOBILISATIONS					
Terrains et bâtiments	160	66	80	40	35
Autres immobilisations	431	321	221	215	339
	591	387	301	255	374

1. Le Groupe d'entreprises a adopté l'IFRS 16, *Contrats de location*, avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2019. Les informations financières historiques au 31 décembre 2018 et pour l'exercice clos à cette date ont été retraitées. Les informations présentées ci-dessus pour les exercices précédents n'ont pas été retraitées.

2. Les montants des périodes comparatives figurant à l'état de la situation financière sont retraités depuis le 1^{er} janvier 2018.

Informations financières historiques

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

	2019	Écart (%)	2018	Écart (%)	2017	Écart (%)	2016	Écart (%)	2015
ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ									
PRODUITS D'EXPLOITATION^{1,2}									
Courrier transactionnel									
Poste-lettres du régime intérieur	2 540	(2,3) %	2 601	(2,7) %	2 663	(2,9) %	2 754	(5,2) %	2 905
Poste aux lettres de départ (vers d'autres administrations postales)	96	(3,7) %	99	(14,5) %	116	(2,4) %	119	(9,5) %	132
Poste aux lettres d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	78	(5,3) %	83	(46,7) %	155	(5,8) %	164	7,7 %	153
Secteur Postes Canada	2 714	(2,5) %	2 783	(5,5) %	2 934	(3,0) %	3 037	(4,8) %	3 190
Élimination des éléments intersectoriels	(2)		(2)		(2)		(3)		(3)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	2 712	(2,5) %	2 781	(5,5) %	2 932	(3,0) %	3 034	(4,8) %	3 187
Colis									
Colis du régime intérieur	2 068	11,0 %	1 864	15,3 %	1 610	28,8 %	1 255	7,6 %	1 167
Colis de départ (vers d'autres administrations postales)	243	0,1 %	242	(1,9) %	246	10,5 %	223	(2,5) %	229
Colis d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	401	9,3 %	367	18,6 %	309	28,4 %	241	3,0 %	234
Total – Colis	2 712	9,7 %	2 473	13,8 %	2 165	26,4 %	1 719	5,5 %	1 630
Autres	23	(23,0) %	30	(2,2) %	30	62,3 %	19	17,3 %	16
Secteur Postes Canada	2 735	9,3 %	2 503	13,6 %	2 195	26,8 %	1 738	5,6 %	1 646
Secteur Purolator	1 936	4,8 %	1 847	12,5 %	1 634	7,5 %	1 527	(0,7) %	1 537
Secteur Logistique	346	8,2 %	319	15,4 %	276	6,9 %	259	(1,1) %	262
Élimination des éléments intersectoriels	(127)		(117)		(94)		(90)		(110)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	4 890	7,4 %	4 552	13,1 %	4 011	17,3 %	3 434	3,0 %	3 335
Marketing direct									
Courrier personnalisé ^{MC}	485	(3,2) %	501	(1,8) %	508	(4,5) %	534	(5,5) %	565
Courrier de quartier ^{MC}	401	(1,7) %	408	(2,2) %	415	6,9 %	390	(4,2) %	407
Total – Marketing Intelliposte ^{MC}	886	(2,5) %	909	(2,0) %	923	0,4 %	924	(5,0) %	972
Poste-publications ^{MC}	146	(5,2) %	153	(5,8) %	162	(9,3) %	180	(8,6) %	197
Correspondance-réponse d'affaires ^{MC} et autre courrier	20	(8,3) %	22	1,8 %	22	(3,4) %	22	(6,1) %	24
Total – Courrier	1 052	(3,0) %	1 084	(2,5) %	1 107	(1,3) %	1 126	(5,6) %	1 193
Autres	14	0,3 %	14	0,4 %	14	16,9 %	12	0,3 %	12
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	1 066	(3,0) %	1 098	(2,4) %	1 121	(1,1) %	1 138	(5,6) %	1 205
Autres produits									
Secteur Postes Canada	233	(0,9) %	236	(8,7) %	256	(5,6) %	273	(0,9) %	275
Secteur Purolator	(2)	(141,7) %	5	328,0 %	(1)	(294,7) %	1	(78,7) %	5
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	–		–		(1)		–		(1)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	231	(3,9) %	241	(5,0) %	254	(7,8) %	274	(2,1) %	279
Produits d'exploitation									
Secteur Postes Canada	6 748	1,9 %	6 620	1,3 %	6 506	5,6 %	6 186	(2,1) %	6 316
Secteur Purolator	1 934	4,4 %	1 852	13,0 %	1 633	7,3 %	1 528	(1,0) %	1 542
Secteur Logistique	346	8,2 %	319	16,4 %	276	6,9 %	259	(1,1) %	262
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	(129)		(119)		(97)		(93)		(114)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	8 899	2,6 %	8 672	3,9 %	8 318	5,9 %	7 880	(1,6) %	8 006

1. Le Groupe d'entreprises a adopté l'IFRS 16, *Contrats de location*, avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2019. Les informations financières historiques pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été retraitées. Les informations présentées ci-dessus pour les exercices précédents n'ont pas été retraitées.

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

Informations financières historiques

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

	2019	Écart (%)	2018	Écart (%)	2017	Écart (%)	2016	Écart (%)	2015
ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ									
VOLUME¹									
Courrier transactionnel									
Poste-lettres du régime intérieur	2 683	(6,3) %	2 863	(4,6) %	2 988	(5,3) %	3 169	(7,6) %	3 430
Poste aux lettres de départ (vers d'autres administrations postales)	45	(7,6) %	49	(12,1) %	56	(9,1) %	61	(11,5) %	69
Poste aux lettres d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	98	(7,8) %	106	(34,8) %	161	(7,3) %	175	(9,1) %	192
Secteur Postes Canada	2 826	(6,4) %	3 018	(6,2) %	3 205	(5,5) %	3 405	(7,8) %	3 691
Élimination des éléments intersectoriels	(2)		(2)		(2)		(3)		(3)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	2 824	(6,4) %	3 016	(6,2) %	3 203	(5,5) %	3 402	(7,8) %	3 688
Colis									
Colis du régime intérieur	222	13,2 %	196	10,9 %	176	22,3 %	144	9,0 %	133
Colis de départ (vers d'autres administrations postales)	10	0,9 %	10	(3,5) %	10	(3,0) %	11	(8,7) %	11
Colis d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	88	(1,5) %	90	60,8 %	56	39,8 %	40	8,4 %	37
Secteur Postes Canada	320	8,3 %	296	21,7 %	242	24,5 %	195	7,7 %	181
Secteur Purolator	140	4,8 %	134	9,2 %	122	0,8 %	122	1,0 %	120
Élimination des éléments intersectoriels	(8)		(7)		(6)		(4)		(3)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	452	7,2 %	423	17,5 %	358	14,8 %	313	4,9 %	298
Marketing direct									
Courrier personnalisé	886	(3,5) %	918	(4,2) %	954	(3,6) %	994	(7,1) %	1 070
Courrier de quartier	3 461	(0,7) %	3 486	(3,5) %	3 600	7,5 %	3 362	(4,3) %	3 514
Total – Marketing Intelliposte	4 347	(1,3) %	4 404	(3,7) %	4 554	5,0 %	4 356	(5,0) %	4 584
Poste-publications	215	(6,9) %	231	(8,3) %	250	(10,6) %	281	(9,6) %	311
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	16	(13,4) %	18	(1,5) %	18	(6,0) %	19	(11,5) %	22
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	4 578	(1,6) %	4 653	(3,9) %	4 822	4,0 %	4 656	(5,3) %	4 917
Volume total									
Secteur Postes Canada	7 724	(3,1) %	7 967	(4,0) %	8 269	0,6 %	8 256	(6,1) %	8 789
Secteur Purolator	140	4,8 %	134	9,2 %	122	0,8 %	122	1,0 %	120
Élimination des éléments intersectoriels	(10)		(9)		(8)		(7)		(6)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	7 854	(2,9) %	8 092	(3,9) %	8 383	0,5 %	8 371	(6,0) %	8 903
MAIN-D'ŒUVRE²									
Secteur Postes Canada	53 353	0,9 %	52 891	3,7 %	50 995	0,6 %	50 711	0,7 %	50 348
Secteur Purolator	11 403	0,0 %	11 403	15,1 %	9 907	(3,9) %	10 304	(4,7) %	10 814
Secteur Logistique	2 261	(3,3) %	2 338	17,4 %	1 991	10,6 %	1 800	1,2 %	1 778
Unité fonctionnelle Innovaposte	828	(0,7) %	834	(4,8) %	876	(2,3) %	897	(1,0) %	906
Groupe d'entreprises de Postes Canada	67 845	0,6 %	67 466	5,8 %	63 769	0,1 %	63 712	(0,2) %	63 846
RÉSEAU DU COURRIER									
Bureaux de poste	6 084	(0,9) %	6 137	(0,7) %	6 183	(0,5) %	6 217	(0,6) %	6 252
Points de remise (en milliers)	16 547	1,0 %	16 379	1,2 %	16 185	1,1 %	16 006	1,2 %	15 814
Points de ramassage (en milliers) ³	943	(0,4) %	947	(0,1) %	948	0,2 %	946	0,2 %	944

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

2. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel et exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

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

Rapport des auditeurs indépendants sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes

Nous avons effectué l'audit de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts (ci-après, l'« Analyse annuelle des coûts ») de la Société canadienne des postes (l'« entité ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, ainsi que de la déclaration de la direction figurant à la note 1 en ce qui concerne la question de savoir si le groupe de services concurrentiels a été interfinancé au moyen de revenus protégés par privilège exclusif au regard de la méthode d'établissement des coûts annuels (les « critères applicables ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Responsabilité de la direction

La direction est responsable de la préparation, de la mesure et de l'évaluation de l'Analyse annuelle des coûts au regard de la méthode d'établissement des coûts annuels (les « critères applicables »). Il incombe à la direction de déterminer le caractère approprié des critères applicables utilisés. La direction est également responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation, la mesure et l'évaluation de l'Analyse annuelle des coûts exempte d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité des auditeurs

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sous forme d'assurance raisonnable sur l'Analyse annuelle des coûts, sur la base des éléments probants que nous avons obtenus.

Nous avons effectué notre mission d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification 3000, *Missions d'attestation autres que les audits ou examens d'informations financières historiques*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir l'assurance raisonnable que l'Analyse annuelle des coûts est exempte d'anomalies significatives.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à la norme permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures mises en œuvre relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et impliquent l'obtention d'éléments probants concernant l'Analyse annuelle des coûts.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus dans le cadre de notre audit sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Indépendance et contrôle qualité des auditeurs

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

Le cabinet applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1, *Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification*, et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif, qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Opinion

À notre avis :

- a) l'Analyse annuelle des coûts de l'entité pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 a été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux critères applicables;
- b) sur la base de la méthode d'établissement des coûts annuels, la déclaration de la direction selon laquelle l'entité n'a pas procédé à l'interfinancement de ses services concurrentiels au moyen de revenus protégés par privilège exclusif, pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.

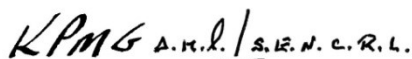
Fin particulière de l'Analyse annuelle des coûts

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

Autre point

Nous n'avons pas effectué d'audit ou d'examen ni mis en œuvre des procédures en ce qui concerne les systèmes opérationnels et les études spéciales de l'entité qui fournissent les données opérationnelles utilisées aux fins de l'attribution des coûts aux produits et, par conséquent, nous n'exprimons aucune assurance à l'égard de ces éléments.

Comptables professionnels agréés, experts-comptables autorisés

 KPMG A.M.L. / S.E.N.C.R.L.

Le 27 mars 2020
Ottawa, Canada

Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

Société canadienne des postes

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

Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

Exercice clos le 31 décembre 2019

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)

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

L'analyse qui suit est fondée sur l'imputation de 64 % du total des coûts non consolidés de la Société canadienne des postes à des services individuels ou à des groupes de services.

	Services protégés par privilège exclusif	Services concurrentiels	Services concessionnaires	Autres services	Total
Produits d'exploitation	2 896 \$	3 573 \$	24 \$	255 \$	6 748 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 612)	(2 657)	(19)	(148)	(4 436)
Contribution différentielle à long terme	1 284 \$	916 \$	5 \$	107 \$	2 312 \$
Pourcentage des produits	44 %	26 %	21 %	42 %	34 %
Coûts fixes non affectés					(2 499) \$
Contribution avant les éléments ci-dessous					(187) \$
Produits de placement et autres produits					107
Charges financières et autres charges					(73)
Résultat avant impôt du secteur Postes Canada					(153) \$

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

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

Exercice clos le 31 décembre 2019

1. Base d'établissement

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

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

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

Conformément à la méthode d'établissement des coûts annuels, une contribution différentielle à long terme positive pour les services concurrentiels permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif. Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, le regroupement des services concurrentiels a donné lieu à une contribution différentielle à long terme positive et, par conséquent, la Société canadienne des postes n'a pas interfinancé ses services concurrentiels au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif, pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

2. Méthode d'établissement des coûts annuels

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

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

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

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

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

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

La Société canadienne des postes est une société d'État qui figure à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l. ont été nommés à titre de covérificateurs de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l. vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au Comité de vérification du Conseil d'administration ainsi qu'à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

Le président-directeur général,



Le 27 mars 2020

Le chef des finances,



Rapport des auditeurs indépendants

À la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement

Rapport sur l'audit des états financiers consolidés

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de la Société canadienne des postes et de ses filiales (le « groupe »), qui comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2019, et l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers consolidés ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière consolidée du groupe au 31 décembre 2019, ainsi que de sa performance financière consolidée et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Fondement de l'opinion

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

Autres informations

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;

- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener le groupe à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers consolidés, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers consolidés représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle;
- nous obtenons des éléments probants suffisants et appropriés concernant l'information financière des entités et activités du groupe pour exprimer une opinion sur les états financiers consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit du groupe, et assumons l'entière responsabilité de notre opinion d'audit.

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

Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

Opinion

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

À notre avis, les opérations de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers consolidés sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux autorisations spécifiées susmentionnées. De plus, conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis, compte tenu de l'application rétrospective du changement apporté à la norme comptable expliqué à la note 5 (a) afférente aux états financiers consolidés, les principes comptables des IFRS ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

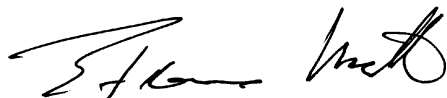
Responsabilités de la direction à l'égard de la conformité aux autorisations spécifiées

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

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

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

Pour le vérificateur général du Canada par intérim,



Etienne Matte, CPA, CA
Directeur principal

Ottawa, Canada
Le 27 mars 2020



Comptables professionnels agréés,
experts-comptables autorisés

État consolidé de la situation financière

Aux (en millions de dollars canadiens)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018 (retraité – note 5)	1^{er} janvier 2018 (retraité – note 5)
Actifs				
Actifs courants				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6	1 475 \$	1 421 \$	1 503 \$
Titres négociables	6	1 077	1 338	821
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	20, 22	1 011	979	946
Autres actifs	7	171	103	125
Total des actifs courants		3 734	3 841	3 395
Actifs non courants				
Titres négociables	6	171	132	–
Immobilisations corporelles	8	2 942	2 687	2 589
Immobilisations incorporelles	8	124	106	119
Actifs au titre de droits d'utilisation	8	1 113	982	944
Titres réservés	6	514	495	526
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	10	75	95	116
Actifs d'impôt différé	11	1 659	1 680	1 605
Écart d'acquisition	12	130	130	130
Autres actifs		65	63	11
Total des actifs non courants		6 793	6 370	6 040
Total des actifs		10 527 \$	10 211 \$	9 435 \$
Passifs et capitaux propres				
Passifs courants				
Fournisseurs et autres créditeurs	13	676 \$	648 \$	579 \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	15	839	988	600
Provisions	14	55	61	77
Impôt à payer		–	8	38
Produits différés	21	152	153	135
Obligations locatives	18	116	109	106
Passifs au titre des autres avantages à long terme	10	63	68	63
Total des passifs courants		1 901	2 035	1 598
Passifs non courants				
Obligations locatives	18	1 183	1 054	996
Prêts et emprunts	17	997	997	997
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	6 498	6 277	6 297
Autres passifs		20	22	23
Total des passifs non courants		8 698	8 350	8 313
Total des passifs		10 599	10 385	9 911
Capitaux propres				
Capital d'apport		1 155	1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global	25	64	43	54
Déficit accumulé		(1 326)	(1 408)	(1 713)
Capitaux du Canada		(107)	(210)	(504)
Participations ne donnant pas le contrôle		35	36	28
Total des capitaux propres		(72)	(174)	(476)
Total des passifs et des capitaux propres		10 527 \$	10 211	9 435
Passifs éventuels	16			
Engagements	21			

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

Approuvé au nom du Conseil d'administration par :

La présidente du Conseil d'administration,



Le président du Comité de vérification,



État consolidé du résultat global

Exercices clos les (en millions de dollars canadiens)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018 (retraité – note 5)
Produits d'exploitation	27	8 899 \$	8 672 \$
Charges d'exploitation			
Main-d'œuvre		4 417	4 365
Avantages du personnel	9	1 550	1 620
		5 967	5 985
Autres charges d'exploitation	23	2 495	2 356
Amortissement	8	430	413
Total des charges d'exploitation		8 892	8 754
Résultat d'exploitation		7	(82)
Produits (charges) lié(e)s aux activités d'investissement et de financement			
Produits de placement et autres produits	6, 24	64	57
Charges financières et autres charges	17, 24	(94)	(93)
Charges liées aux activités d'investissement et de financement, montant net		(30)	(36)
Résultat avant impôt		(23)	(118)
Recouvrement d'impôt sur le résultat	11	(9)	(25)
Résultat net		(14) \$	(93) \$
Autres éléments du résultat global	25		
Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net			
Variation de la juste valeur latente des actifs financiers		28 \$	(13) \$
Écart de conversion		–	2
Ajustement de reclassement au titre des profits comptabilisés en résultat net		(7)	–
Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net			
Réévaluations des régimes à prestations définies		99	408
Autres éléments du résultat global		120	397
Résultat global		106 \$	304 \$
Résultat net attribuable au (aux) :			
Gouvernement du Canada		(22) \$	(102) \$
Participations ne donnant pas le contrôle		8	9
		(14) \$	(93) \$
Résultat global attribuable au (aux) :			
Gouvernement du Canada		103 \$	294 \$
Participations ne donnant pas le contrôle		3	10
		106 \$	304 \$

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

État consolidé des variations des capitaux propres

Exercice clos le 31 décembre 2019 (en millions de dollars canadiens)	Capital d'apport	Cumul des autres éléments du résultat global	Déficit accumulé	Capitaux du Canada	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2018, montant présenté précédemment	1 155 \$	43 \$	(1 300) \$	(102) \$	40 \$	(62) \$
Incidence de l'adoption des nouvelles normes (note 5)	–	–	(108)	(108)	(4)	(112)
Solde au 31 décembre 2018, montant retraité	1 155 \$	43 \$	(1 408) \$	(210) \$	36 \$	(174) \$
Résultat net	–	–	(22)	(22)	8	(14)
Autres éléments du résultat global (note 25)	–	21	104	125	(5)	120
Résultat global	–	21	82	103	3	106
Transactions avec les actionnaires – Dividende	–	–	–	–	(4)	(4)
Solde au 31 décembre 2019	1 155 \$	64 \$	(1 326) \$	(107) \$	35 \$	(72) \$

Exercice clos le 31 décembre 2018 (en millions de dollars canadiens, retraité – note 5)	Capital d'apport	Cumul des autres éléments du résultat global	Déficit accumulé	Capitaux du Canada	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2017, montant présenté précédemment	1 155 \$	54 \$	(1 611) \$	(402) \$	32 \$	(370) \$
Incidence de l'adoption des nouvelles normes (note 5)	–	–	(102)	(102)	(4)	(106)
Solde à l'ouverture de l'exercice, montant retraité	1 155 \$	54 \$	(1 713) \$	(504) \$	28 \$	(476) \$
Résultat net	–	–	(102)	(102)	9	(93)
Autres éléments du résultat global (note 25)	–	(11)	407	396	1	397
Résultat global	–	(11)	305	294	10	304
Transactions avec les actionnaires – Dividende	–	–	–	–	(2)	(2)
Solde au 31 décembre 2018	1 155 \$	43 \$	(1 408) \$	(210) \$	36 \$	(174) \$

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

État consolidé des flux de trésorerie

Exercices clos les (en millions de dollars canadiens)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018 (retraité – note 5)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation			
Résultat net		(14) \$	(93) \$
Ajustements visant à rapprocher le résultat net et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation :			
Amortissement	8	430	413
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	951	1 083
Paiements effectués au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	(585)	(532)
Perte sur la vente d'immobilisations (et d'actifs détenus en vue de la vente)	24	2	6
Recouvrement d'impôt sur le résultat	11	(9)	(25)
Charges d'intérêts nettes	24	20	30
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation :			
Augmentation des clients et autres débiteurs		(31)	(33)
Augmentation des fournisseurs et autres créditeurs		30	70
(Diminution) augmentation des salaires et avantages à payer et des provisions connexes		(151)	389
Diminution des provisions		(3)	(20)
(Augmentation) diminution nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation		(25)	31
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net		(23)	(18)
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation avant intérêts et impôt		592	1 301
Intérêts perçus		82	60
Intérêts payés		(82)	(80)
Impôts payés		(63)	(215)
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation		529	1 066
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisition de titres		(1 892)	(2 135)
Produit de la vente de titres		2 124	1 506
Acquisition d'immobilisations		(589)	(373)
Produit de la vente d'immobilisations		2	1
Autres activités d'investissement, montant net		(5)	(44)
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement		(360)	(1 045)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Remboursements d'obligations locatives, après déduction du produit de sous-location		(109)	(106)
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle		(4)	(2)
Autres activités de financement, montant net		–	1
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement		(113)	(107)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 421	1 503
Effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(2)	4
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		1 475 \$	1 421 \$

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

Notes afférentes aux états financiers consolidés

31 décembre 2019

1	Constitution, activités et instructions	66
2	Réglementation des tarifs de port	66
3	Règles de présentation et principales méthodes comptables	67
4	Estimations et jugements comptables critiques	75
5	Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées	78
6	Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés	82
7	Autres actifs	83
8	Immobilisations	84
9	Avantages du personnel	86
10	Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	86
11	Impôt sur le résultat	92
12	Écart d'acquisition	94
13	Fournisseurs et autres crédateurs	94
14	Provisions	94
15	Questions liées à la main-d'œuvre	95
16	Passifs éventuels	95
17	Prêts et emprunts	96
18	Obligations locatives	97
19	Gestion du capital	97
20	Instruments financiers et gestion des risques	98
21	Engagements	102
22	Produits tirés de contrats conclus avec des clients	102
23	Autres charges d'exploitation	103
24	Produits (charges) lié(e)s aux activités d'investissement et de financement	103
25	Autres éléments du résultat global	104
26	Transactions avec des parties liées	104
27	Informations sectorielles et informations sur la ventilation des produits	105
28	Événements ultérieurs	108

1. Constitution, activités et instructions

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

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

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

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

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

En juillet 2015, la Société a reçu une instruction, en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, lui enjoignant d'harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, instructions et instruments connexes sur les frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor, d'une manière qui est conforme à ses obligations légales et de rendre compte de la mise en œuvre de cette instruction dans son prochain plan d'entreprise. La Société a harmonisé ses politiques, lignes directrices et pratiques de frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor en 2018. Elle continuera à faire état de la mise en œuvre de cette instruction dans ses plans d'entreprise.

2. Réglementation des tarifs de port

La Société établit les tarifs de port pour le service Poste-lettres du régime intérieur et le service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis, ainsi que les droits postaux pour d'autres services tels que le service Courrier recommandé^{MC} du régime intérieur, par voie de règlements aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes* (la *Loi*). Ces règlements doivent être approuvés par le gouvernement du Canada, qui est le seul actionnaire de la Société et qui est, par conséquent, une partie liée. La *Loi* précise que les tarifs de port réglementés doivent être justes et raisonnables, et permettre d'assurer, dans la mesure du possible, des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société pour l'exécution de sa mission prévue par la *Loi*. Dans certaines circonstances, la *Loi* autorise la Société à offrir des tarifs qui diffèrent des tarifs réglementés, notamment lorsque des clients conviennent de préparer un envoi en nombre ou de façon à en faciliter le traitement. Les produits tirés de la vente d'articles et de services rendus à des clients selon les tarifs réglementés représentent 8 % (8 % en 2018) des produits du secteur Postes Canada (note 27).

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

Le 15 juin 2019, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* les augmentations tarifaires proposées pour les envois Poste-lettres^{MC} et Poste aux lettres du régime international ainsi que pour les droits postaux de services spéciaux. Le 19 décembre 2019, le gouverneur en conseil a approuvé la nouvelle tarification, qui est entrée en vigueur le 13 janvier 2020.

Selon les dispositions de la *Loi*, la Société doit également fournir en franchise certains services d'envois postaux du gouvernement du Canada et pour des articles à l'usage des personnes aveugles. Le gouvernement du Canada dédommage la Société pour ces services [note 26 a)].

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

3. Règles de présentation et principales méthodes comptables

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

Le Conseil d'administration a approuvé les présents états financiers consolidés et en a autorisé la publication le 27 mars 2020.

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

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

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

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

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

Nom de la filiale	Principale activité	Pays de constitution	Pays d'exercice des activités	Proportion de la participation détenue directement ou indirectement	
				31 décembre 2019	31 décembre 2018
Les Investissements Purolator Ltée	Services de transport et de messagerie	Canada	Canada et États-Unis	91 %	91 %
Groupe SCI inc.	Services de transport et de logistique	Canada	Canada	99 %	99 %
Innovapost Inc.	Services de technologie de l'information	Canada	Canada	98 %	98 %

b) Instruments financiers • Lors de leur comptabilisation initiale, tous les actifs financiers sont soit désignés irrévocablement comme étant évalués à la juste valeur par le biais du résultat net, soit classés en fonction du modèle économique selon lequel ils sont détenus et des caractéristiques des flux de trésorerie des instruments financiers comme étant (i) au coût amorti, (ii) à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ou (iii) à la juste valeur par le biais du résultat net. Tous les passifs financiers sont classés comme étant soit au coût amorti, soit à la juste valeur par le biais du résultat net s'ils sont détenus à des fins de transaction ou désignés comme tels. Après sa comptabilisation et son classement initiaux, un actif financier ne peut être reclassé que si le modèle économique suivant lequel il est géré change. Un passif financier ne peut être reclassé.

À l'exception des comptes clients, les instruments financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur, les évaluations subséquentes étant fonction du classement de l'instrument. Les comptes clients sont initialement comptabilisés à leur prix de transaction conformément à l'IFRS 15, *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (IFRS 15). Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits de recevoir des flux de trésorerie des actifs ont expiré ou ont été cédés, et que le Groupe d'entreprises a transféré la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle a été acquittée ou annulée, ou qu'elle a expiré.

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

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

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

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global de la Société sont des instruments d'emprunt dont les flux de trésorerie correspondent uniquement à des remboursements de principal et d'intérêts.

Les équivalents de trésorerie et titres négociables servent principalement à gérer les besoins de trésorerie tout en générant un rendement sur le capital investi et leur gestion repose sur la perception de flux de trésorerie contractuels ou la vente d'actifs financiers. Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements assortis dont l'échéance est inférieure ou égale à trois mois à partir de la date d'acquisition et ils sont comptabilisés à la date de règlement. Les titres négociables sont constitués de placements dans des instruments d'emprunt dont l'échéance est de trois ans ou moins à partir de la date d'acquisition et ils sont comptabilisés à la date de règlement. Les titres négociables dont l'échéance est supérieure à 12 mois à partir de la date d'acquisition sont classés comme étant non courants. Les variations latentes de la juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global à mesure qu'elles se produisent.

Les titres réservés sont destinés à être détenus pour capitaliser certains régimes d'avantages soumis à des restrictions [note 6 a)] et ils sont composés de placements dont la gestion repose sur la perception de flux de trésorerie contractuels ou la vente d'actifs financiers. Ces titres de créance sont comptabilisés à la date de règlement et les variations latentes de la juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global à mesure qu'elles se produisent, et ce, jusqu'à ce que le placement soit vendu, déprécié ou autrement décomptabilisé. Les produits d'intérêts et les profits et pertes réalisés sur la vente de placements sont inclus dans la charge au titre des avantages du personnel.

Dépréciation • La politique de placement de la Société limite les placements aux titres de créance de la catégorie investissement. Par conséquent, selon la méthode applicable lorsque le risque de crédit est faible, le montant de la dotation à la provision pour les pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir est estimé à l'aide de la méthode de la probabilité de défaut, qui fait appel à des taux de défaillance historiques dérivés de données provenant d'agences de crédit externes pour des titres de créance de qualité similaire. Au besoin, les taux de défaillance historiques sont ajustés pour tenir compte d'informations actuelles et prospectives, telles que les écarts sur obligations. Lorsque ces actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global sont dépréciés, les variations latentes de la juste valeur comptabilisées dans les autres éléments du résultat global sont reclassées soit dans les produits de placement et autres produits (pour ce qui est des équivalents de trésorerie et des titres négociables), soit dans la charge au titre des avantages du personnel (pour ce qui est des titres réservés), ces deux éléments étant comptabilisés dans le résultat net.

b.2) Actifs financiers au coût amorti

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

Dépréciation • La provision pour perte de crédit attendue à l'égard des clients et autres débiteurs est estimée à l'aide de la méthode simplifiée, qui fait appel à des pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Pour ce qui est des autres débiteurs qui n'entrent pas dans le champ d'application de l'IFRS 15, l'estimation de la provision repose sur les pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir sauf s'il y a eu détérioration du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale, auquel cas l'estimation de la provision repose sur les pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Pour estimer les pertes attendues pour la durée de vie, le Groupe d'entreprises se base sur les pourcentages de radiation historiques combinés aux informations prospectives ayant permis de relever la détérioration du crédit, soit au niveau de l'entreprise soit à l'échelle macroéconomique. Le montant de la provision correspond à la différence entre la valeur comptable brute du débiteur et les flux de trésorerie futurs estimatifs. Les pertes de crédit et les sommes recouvrées ultérieurement sont comptabilisées dans les autres charges d'exploitation.

b.3) Actifs financiers et passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net

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

b.4) Passifs financiers au coût amorti

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

Les prêts et emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, nette des coûts de transaction. Par la suite, les prêts et emprunts sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le coût amorti est calculé en tenant compte

des coûts de transaction ainsi que de tout escompte ou de toute prime. Les charges d'intérêts sur les prêts et emprunts sont comptabilisées dans les charges financières et autres charges.

b.5) Évaluation de la juste valeur

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

- Niveau 1 : La juste valeur est établie à partir de cours non ajustés sur des marchés actifs pour des instruments financiers identiques.
- Niveau 2 : La juste valeur est établie au moyen de techniques d'évaluation qui utilisent des données d'entrée autres que les cours de marché inclus dans le niveau 1 qui sont observables directement ou indirectement et qui comprennent les données d'entrée ou des cours sur des marchés qui ne sont pas considérés comme étant actifs. Les actifs financiers et les passifs financiers sont évalués en actualisant les flux de trésorerie futurs, ce qui permet ainsi de maximiser l'utilisation des données d'entrée de marché directement ou indirectement observables, comme les taux d'intérêt assortis de modalités, de caractéristiques et de courbes de rendement similaires et de cours sur des marchés à terme établis à partir des taux d'intérêt et des écarts de crédit d'instruments identiques ou semblables.
- Niveau 3 : La juste valeur est établie au moyen de techniques d'évaluation qui utilisent des données d'entrée de marché non observables reposant sur la meilleure estimation de la direction.

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

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

c.1) Comptabilisation et évaluation • Les immobilisations acquises ou développées en interne sont évaluées initialement au coût. Par la suite, elles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

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

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

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

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

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

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

c.4) Obligations de démantèlement • Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations corporelles sont comptabilisées lorsqu'elles naissent du fait de l'acquisition, de la construction, du développement ou de l'exploitation normale des actifs. Le Groupe d'entreprises comptabilise ces obligations dans la période où elles naissent à la valeur actuelle de la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, actualisée à un taux d'intérêt sans risque. Par la suite, à chaque date de clôture, l'obligation est ajustée, par la comptabilisation d'une charge de désactualisation, pour refléter l'écoulement du temps, la variation des montants estimatifs nécessaires à l'extinction de l'obligation et l'effet de toute modification importante du taux d'actualisation. Les coûts connexes sont incorporés dans la valeur comptable des immobilisations correspondantes.

c.5) Dépréciation des immobilisations • Le Groupe d'entreprises évalue, à chaque date de clôture, la valeur comptable des actifs non financiers, dont les immobilisations, afin de déterminer s'il y a une indication que l'actif ou le groupe d'actifs a pu se déprécier. Le cas échéant, ou lorsqu'un test de dépréciation annuel d'un actif ou d'un groupe d'actifs doit être réalisé, le Groupe d'entreprises en estime la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est égale à la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou à la valeur d'utilité, selon la valeur la plus élevée des deux. Pour évaluer la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimatifs sont actualisés à leur valeur actuelle en utilisant un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et les risques propres à l'immobilisation ou au groupe d'immobilisations. Une immobilisation ou un groupe d'immobilisations s'est déprécié lorsque sa valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur comptable de l'immobilisation ou du groupe d'immobilisations déprécié est alors ramenée à sa valeur recouvrable. Pour évaluer la recouvrabilité des immobilisations, celles-ci sont regroupées en unités génératrices de trésorerie, qui constituent le plus petit niveau d'entrées de trésorerie identifiables générées qui soient largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs et passifs. S'il est établi que la valeur comptable nette n'est pas recouvrable, une perte de valeur est alors comptabilisée en résultat net de l'exercice. Après la comptabilisation d'une perte de valeur, la charge d'amortissement est ajustée pour les périodes futures afin que la valeur comptable révisée de l'immobilisation correspondante, diminuée de sa valeur résiduelle, puisse être répartie de façon systématique sur sa durée d'utilité qui reste à courir.

Une évaluation est également effectuée, à chaque date de clôture, afin de déterminer s'il existe une indication qu'une perte de valeur comptabilisée au cours de périodes antérieures pour un actif est susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué. S'il existe une telle indication, la valeur recouvrable de cet actif est estimée. Une perte de valeur comptabilisée au cours de périodes antérieures pour un actif fait l'objet d'une reprise uniquement s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif depuis la dernière comptabilisation de la perte de valeur.

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

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

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

e) Coûts d'emprunt • Les coûts d'emprunt sont principalement les charges d'intérêts calculées au moyen de la méthode du taux d'intérêt effectif. Les coûts d'emprunt sont comptabilisés dans les charges financières et autres charges de la période au cours de laquelle ils sont engagés.

f) Provisions et passifs éventuels • Une provision est une obligation dont l'échéance ou le montant est incertain. Une provision est constatée lorsque le Groupe d'entreprises a l'obligation actuelle juridique ou implicite d'effectuer des paiements découlant d'événements antérieurs, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable. Le montant comptabilisé en provision correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la clôture de l'exercice. Lorsqu'il existe diverses obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources soit nécessaire à l'extinction de ces obligations est

déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Lors de l'évaluation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, les montants sont actualisés, selon un taux d'intérêt sans risque, propre au passif, lorsque la période nécessaire au règlement de l'obligation s'étend sur de nombreuses années et que, conjuguée aux montants du règlement, elle pourrait entraîner des écarts significatifs si les montants n'étaient pas actualisés. Les provisions sont réévaluées à chaque date de clôture en appliquant le taux d'actualisation courant, s'il y a lieu. La charge de désactualisation est comptabilisée en résultat net, dans les charges financières et autres charges.

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

g) Produits tirés de contrats conclus avec des clients • Les produits du Groupe d'entreprises découlent principalement de la vente d'articles et de services rendus dans ses trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct. Le Courrier transactionnel comprend la distribution physique de factures, d'avis et de relevés. Le secteur Colis englobe les colis réguliers, tous les services de livraison accélérée et de messagerie, de même que les services de transport et de logistique à des tiers. Le secteur Marketing direct est constitué des services suivants : Courrier personnalisé^{MC}, Courrier de quartier^{MC} et Poste-publications^{MC}, tels que les journaux et les périodiques.

g.1) Contrats juridiquement exécutoires • Les produits tirés de ces secteurs d'activité font généralement l'objet de conventions-cadres de compensation, d'énoncés des travaux ou de guides du client renfermant des modalités et des conditions qui deviennent des droits et des obligations juridiquement exécutoires dès que les lettres ou les colis font leur entrée dans le réseau de livraison ou dès qu'une demande de livraison ou une requête de service est reçue.

g.2) Obligation de prestation et répartition • La seule obligation de prestation aux termes des contrats conclus avec des clients est généralement la livraison du courrier ou des colis. Cette obligation de prestation englobe parfois d'autres services (ramassage, transport, signature, vérification de l'identité, etc.) qui sont intégrés au réseau pour en faire un groupe de services constituant l'extrait ou l'obligation de prestation faisant l'objet du contrat passé par le client. Toutefois, si un contrat prévoit plus d'une obligation de prestation, la répartition du prix de transaction total entre les différentes obligations de prestation est effectuée en fonction du prix de vente distinct relatif des biens et services promis aux termes de chacune des obligations de prestation. Dans des circonstances limitées, lorsque le droit de recevoir d'un client une contrepartie dont le montant correspond directement à la valeur qu'a pour le client le service fourni jusqu'à la date considérée, le Groupe d'entreprises comptabilise des produits pour le montant qu'il a le droit de facturer. Le Groupe d'entreprises s'est prévalu de la mesure de simplification en vertu de laquelle il n'est pas tenu de fournir d'informations sur les obligations de prestation restantes dont la durée initiale attendue ne dépassait pas un an ou sur les obligations de prestation pour lesquelles il comptabilise des produits pour le montant qu'il a le droit de facturer au client.

g.3) Prix de transaction • Les produits sont évalués en fonction de la valeur de la contrepartie qui devrait être reçue aux termes d'un contrat conclu avec un client à l'exclusion des taxes de vente et autres montants perçus pour le compte de tiers. Certains contrats conclus avec des clients du Groupe d'entreprises de Postes Canada contiennent des clauses usuelles prévoyant des rabais, des remises ou ristournes, des primes de performance, des remboursements dans le cas de ventes avec droit de retour ou d'autres contreparties qui peuvent entraîner une augmentation ou une diminution du prix de transaction. La plupart de ces composantes de contrepartie variable sont conditionnelles à l'atteinte de seuils précis en matière de produits ou de volumes ou d'autres mesures de la performance. Ces montants sont inclus dans les produits dans la mesure où il est probable qu'un ajustement à la baisse important du montant cumulatif des produits comptabilisés ne surviendra pas. En raison de la courte échéance des modalités de paiement prévues aux termes des contrats conclus avec des clients, les produits tirés de contrats conclus avec des clients du Groupe d'entreprises ne comportent pas de composante de financement importante.

g.4) Comptabilisation des produits • En règle générale, le Groupe d'entreprises comptabilise les produits progressivement en raison du transfert continu du contrôle aux clients. Les clients reçoivent les avantages des services de livraison de colis, d'articles de courrier transactionnel et d'articles de marketing direct et ceux des services de transport et de logistique en tierce partie. Les garanties de base concernant les éléments perdus, endommagés ou manquants de même que les garanties de livraison à temps ne sont pas vendues séparément. Par conséquent, elles ne constituent pas des obligations de prestation distinctes et elles sont comptabilisées conformément aux dispositions de l'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*.

Les autres produits sont tirés des services de réexpédition du courrier, des produits et services de données, des articles philatéliques ainsi que d'autres services et produits de détail, tels que les mandats-poste et la location de cases postales. Les autres produits sont généralement perçus sur une courte période, soit moins d'un an, et comptabilisés progressivement. Les produits tirés de certains autres produits de détail sont comptabilisés à un moment précis.

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

g.5) Les coûts de contrats se composent principalement des coûts engagés pour obtenir des contrats, tels que les honoraires ou les commissions versés aux revendeurs pour qu'ils vendent des articles et des services pour le compte du Groupe d'entreprises. Celui-ci applique la mesure de simplification lui permettant de comptabiliser en charges les coûts marginaux d'obtention d'un

contrat au moment où ils sont engagés dans la mesure où, autrement, la période d'amortissement de l'actif aurait été inférieure à un an.

- g.6) Les actifs sur contrat** comprennent principalement des montants, facturés ou non, découlant des colis et du courrier en transit, puisqu'une créance n'existe que lorsque toutes les obligations de prestation ont été remplies et que le droit de recevoir un paiement est uniquement fondé sur l'écoulement du temps. Compte tenu de leur nature à court terme, les montants facturés et les montants non facturés sont présentés dans la partie courante des clients, autres débiteurs et actifs sur contrat.
- g.7) Les passifs sur contrat** comprennent des paiements reçus ou des montants facturés avant le transfert des biens ou services au client, ce qui inclut les paiements reçus d'utilisateurs de machines à affranchir, lesquels sont différés selon une méthode d'échantillonnage représentative de la pratique de renouvellement de l'affranchissement par les clients, et les paiements au titre des services de réexpédition du courrier, lesquels sont différés sur la durée du contrat (soit généralement de 4 à 12 mois). Les produits différés comprennent également les montants facturés pour des services de livraison avant que ne soit effectuée la livraison ou les montants facturés à des revendeurs pour des envois d'articles de courrier avant que ne soient rendus les services correspondants aux clients. Les passifs sur contrat sont présentés dans la partie courante des produits différés ou dans la partie non courante des autres passifs selon le type de transaction.
- g.8) Le passif au titre de remboursement futur** comprend les ristournes devant être remises aux clients à la réalisation de volumes de ventes précis. Il est présenté en tant que passif courant dans les fournisseurs et autres créditeurs.

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

- h.1) Régimes de retraite à cotisations définies** • Les cotisations de l'employeur aux régimes de retraite à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans les périodes au cours desquelles les employés rendent les services qui génèrent des droits à prestations.
- h.2) Régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies** • Les obligations au titre des prestations des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies sont constatées dans la période au cours de laquelle les employés rendent les services. Les obligations au titre des prestations définies et les coûts estimatifs connexes sont établis de façon actuarielle au moyen de la méthode des unités de crédit projetées, et ce, au moins une fois l'an ou lors de toute modification, réduction ou liquidation d'un régime. Les calculs actuariels se fondent sur des hypothèses actuarielles quant à certaines variables démographiques et financières, telles que les taux d'actualisation, le taux d'inflation, les taux d'augmentation des salaires, l'âge du départ à la retraite, les taux d'évolution des coûts des soins de santé et des soins dentaires, les taux d'invalidité des employés et les tables de mortalité.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

j) Conversion des devises

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

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

k) Contrats de location • À titre de preneur, le Groupe d'entreprises apprécie, à la date de passation, si un contrat est ou contient un contrat de location. Un contrat est ou contient un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie. Pour déterminer si un contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé, le Groupe d'entreprises doit apprécier si :

- le contrat prévoit l'utilisation d'un bien déterminé, qu'il l'ait été de manière explicite ou implicite, le bien ne constituant pas un bien déterminé si le fournisseur détient un droit de substitution substantiel;
- le Groupe d'entreprises a le droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques découlant de l'utilisation du bien tout au long de la durée d'utilisation;
- le Groupe d'entreprises a le droit de décider de l'utilisation du bien, le Groupe d'entreprises possédant ce droit s'il dispose des droits décisionnels qui présentent le plus de pertinence pour ce qui est d'apporter des changements quant à savoir comment utiliser le bien et à quelle fin l'utiliser tout au long de la durée d'utilisation.

Suivant cette approche, le Groupe d'entreprises a déterminé que des contrats de location existaient à l'égard de nombreux actifs, y compris des terrains, des immeubles, des véhicules et du matériel des installations. À la date de passation ou de réévaluation d'un contrat contenant une composante locative, le Groupe d'entreprises répartit la contrepartie prévue au contrat entre toutes les composantes locatives sur la base de leur prix distinct relatif. Pour ce qui est de certains contrats de location immobilière aux termes desquels il intervient en tant que preneur, le Groupe d'entreprises a choisi de ne pas séparer les composantes non locatives, mais plutôt de comptabiliser les composantes locatives et non locatives comme une seule composante, de nature locative.

Le Groupe d'entreprises a choisi de ne comptabiliser ni actifs au titre de droits d'utilisation ni obligations locatives à l'égard des contrats de location à court terme pour toutes les catégories d'actifs au titre de droits d'utilisation lorsque la durée du contrat de location est d'au plus 12 mois ainsi qu'à l'égard des contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur, tel que le matériel informatique et le matériel de bureau. Pour ce qui est de tous les autres contrats de location, le Groupe d'entreprises comptabilise un actif au titre du droit d'utilisation et une obligation locative correspondante.

- k.1) Actifs au titre de droits d'utilisation** • Les biens loués dont le droit d'en contrôler l'utilisation est conféré par contrat sont désignés collectivement comme étant des actifs au titre de droits d'utilisation, et ils sont présentés séparément dans l'état consolidé de la situation financière.

Le Groupe d'entreprises a défini des portefeuilles, ou catégories, d'actifs au titre de droits d'utilisation en fonction de la nature du bien sous-jacent et de l'existence de composantes non locatives, comme suit : terrains, immeubles (contrats de location nets), immeubles (contrats de location bruts), véhicules et matériel des installations. Un contrat de location net prévoit un loyer de base, la quote-part des charges d'exploitation revenant au preneur étant comptabilisée de manière distincte et proportionnelle. Aux termes d'un contrat de location brut, le propriétaire est au moins partiellement responsable des coûts associés à l'entretien et à l'exploitation du bien visé par le contrat de location et le loyer de base, ou brut, du preneur inclut ces composantes non locatives. Le nettoyage, l'enlèvement des ordures, le déneigement, les réparations, l'entretien, le terrassement et la sécurité sont des composantes typiquement incluses dans les loyers de base. Par mesure de simplification, l'IFRS 16 permet à un preneur de ne pas séparer les composantes non locatives, mais plutôt de comptabiliser chaque composante locative et les composantes non locatives qui s'y rattachent comme un seul accord. Le Groupe d'entreprises a choisi de recourir à cette mesure de simplification pour ne pas séparer les composantes non locatives des contrats de location bruts visant des immeubles. Toute charge d'exploitation engagée en sus des loyers de base ou des loyers bruts sera comptabilisée en tant que charge d'exploitation de la période au cours de laquelle elle a été engagée.

La valeur comptable des actifs au titre de droits d'utilisation est constatée de la manière suivante :

Comptabilisation et évaluation • À la date de début d'un contrat de location, soit lorsque l'actif au titre du droit d'utilisation sous-jacent est mis à la disposition du preneur, les actifs au titre de droits d'utilisation sont comptabilisés au coût, lequel englobe la valeur initiale de l'obligation locative, les paiements au titre de la location effectués jusqu'à la date de début du contrat et diminués de tout avantage incitatif à la location consenti sous forme de ristournes de commission de même que les incitatifs au titre des travaux d'aménagement, le cas échéant. Ces avantages incitatifs sont traités comme une réduction de l'actif au titre du droit d'utilisation. Les frais initiaux directs de négociation et de conclusion d'un contrat de location et les frais de démantèlement et d'enlèvement du bien sous-jacent ne sont pas importants pour le Groupe d'entreprises; ils sont donc passés en charges à mesure qu'ils sont engagés.

Évaluation subséquente • Par la suite, les actifs au titre de droits d'utilisation sont évalués au coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, et ajustés pour tenir compte de toute réévaluation de l'obligation locative découlant d'une modification de contrat de location. L'amortissement est calculé sur la durée du contrat de location du bien sous-jacent, il commence à la date de début du contrat de location et il est comptabilisé selon le mode linéaire. Le Groupe d'entreprises comptabilise en résultat net toute perte de valeur déterminée.

- k.2) Obligations locatives** • Les obligations au titre des contrats de location sont désignées collectivement comme étant des obligations locatives et sont présentées séparément dans les passifs courants et les passifs non courants de l'état consolidé de la situation financière, selon les modalités de paiement prévues aux termes des contrats de location. La valeur actualisée des obligations locatives est calculée de la manière suivante :

Comptabilisation et évaluation • À la date de début d'un contrat de location, les obligations locatives sont initialement évaluées à la valeur actualisée des paiements au titre de la location qui n'ont pas été effectués à cette date. Les paiements fixes au titre de la location, y compris les majorations de loyers de base fixes, sont pris en compte au moment de l'évaluation initiale de l'obligation locative. Les paiements forfaitaires variables au titre de la location qui sont tributaires d'un indice ou d'un taux, les garanties de valeur résiduelle, les options d'achat et les frais de résiliation de contrat ne sont pas importants pour le Groupe d'entreprises et sont généralement passés en charges à mesure qu'ils sont engagés, le cas échéant. Les paiements variables au titre de la location qui ne sont pas tributaires d'un indice ou d'un taux ne sont pris en compte ni dans l'évaluation de l'obligation locative ni dans l'évaluation de l'actif au titre du droit d'utilisation. Les paiements connexes sont passés en charges dans la période au cours de laquelle se produit l'événement ou la situation qui est à l'origine de ces paiements.

Évaluation subséquente • Par la suite, les obligations locatives sont évaluées au coût amorti en augmentant la valeur comptable pour refléter les intérêts sur l'obligation locative calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif et en réduisant la valeur comptable pour refléter les paiements au titre de la location.

- k.3) Taux d'actualisation** • Les paiements au titre de la location sont actualisés par application du taux d'emprunt marginal, puisque le taux d'intérêt implicite des contrats de location ne peut être déterminé facilement. Le taux d'emprunt marginal correspond au taux d'intérêt que le Groupe d'entreprises aurait à payer pour emprunter, pour une durée et avec une garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire au bien sous-jacent visé par le contrat de location. Le taux d'emprunt marginal est établi en fonction du rendement des obligations du gouvernement du Canada ajusté en fonction d'écart de financement propres à l'entité.
- k.4) Modification** • Il y a modification de contrat de location lorsque les paiements futurs au titre de la location ou la durée du contrat de location changent ou lorsque le Groupe d'entreprises modifie son évaluation des options de renouvellement ou de résiliation. Toute modification de contrat de location entraîne une réévaluation de l'obligation locative et la comptabilisation d'un montant correspondant en ajustement de l'actif au titre du droit d'utilisation. Si la valeur comptable de l'actif au titre du droit d'utilisation s'en trouve ramenée à zéro et qu'il est nécessaire de réduire encore davantage l'obligation locative, le reste du montant de la réévaluation doit être comptabilisé en résultat net. La prolongation des contrats de location par le Groupe d'entreprises déclenche souvent une modification de contrat de location. L'incidence de la modification sur l'obligation locative

est déterminée par application d'un taux d'actualisation révisé, soit le taux en vigueur au moment où les deux parties conviennent de modifier le contrat de location, et en fonction de la durée et des conditions révisées du contrat de location.

- k.5) Comptabilisation par le bailleur** • À titre de bailleur, le Groupe d'entreprises détermine, à la passation du contrat, s'il s'agit d'un contrat de location-financement ou d'un contrat de location simple. Ce classement porte sur l'actif au titre du droit d'utilisation plutôt que sur le bien sous-jacent; le Groupe d'entreprises procède à une appréciation globale afin de déterminer s'il transfère la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété du bien sous-jacent. Le cas échéant, le contrat est classé à titre de contrat de location-financement. Sinon, il est classé à titre de contrat de location simple. Cette appréciation tient compte de divers indicateurs, notamment le fait que la durée du contrat de location couvre ou non la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif. Si un contrat comporte des composantes locatives et non locatives, le Groupe d'entreprises répartit la contrepartie prévue au contrat en appliquant les dispositions de l'IFRS 15. Le Groupe d'entreprises comptabilise en produits les paiements de loyers reçus au titre de contrats de location simple selon la méthode linéaire sur la durée du contrat de location. Les créances au titre de contrats de location-financement sont comptabilisées dans les autres actifs, tandis que les produits financiers sont comptabilisés dans les produits de placement et autres produits.

I) Informations sectorielles

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

Le secteur Postes Canada offre des produits et services dans trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct. Le secteur Purolator tire ses produits de la prestation de services spécialisés de messagerie. Le secteur Logistique, essentiellement constitué de SCI, fournit à des tiers des services de logistique dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des services de transport dans le secteur des petites et moyennes entreprises.

4. Estimations et jugements comptables critiques

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

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

- a) Jugements critiques dans l'application des méthodes comptables** • Les jugements qui suivent sont les jugements critiques que la direction a posés, à l'exclusion de ceux qui sont liés à des estimations [alinéa b) ci-après], lors de l'application des méthodes comptables du Groupe d'entreprises et qui ont eu une incidence significative sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés.
- a.1) Immobilisations** • Les immobilisations à durée d'utilité déterminée doivent être soumises à un test de dépréciation uniquement s'il existe une indication de dépréciation. La direction doit donc porter un jugement à l'égard de l'existence d'indications de dépréciation à la clôture de chaque exercice. Parmi les indications de dépréciation dont pourrait tenir compte la direction, il y a les changements dans l'usage courant ou futur prévu des actifs, les évaluations externes des actifs, leur obsolescence ou leur dégradation physique.
- a.2) Provisions et passifs éventuels** • Pour déterminer si un passif doit être comptabilisé sous la forme d'une provision, la direction doit exercer son jugement en vue de déterminer si le Groupe d'entreprises a une obligation actuelle juridique ou implicite découlant d'événements antérieurs, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et si une estimation raisonnable du montant de l'obligation peut être faite. Pour prendre cette décision, la direction peut se fonder sur l'expérience, les précédents externes et les avis et opinions du contentieux. Si la direction détermine que les trois conditions précitées sont respectées, elle doit comptabiliser une provision. Autrement, elle doit présenter un passif éventuel dans les notes afférentes aux états financiers consolidés si elle juge que l'une des trois conditions précitées n'est pas satisfaite, à moins que la probabilité d'une sortie de ressources pour règlement ne soit faible.
- a.3) Contrats de location** • Le Groupe d'entreprises est partie à de nombreux accords contractuels. L'exercice du jugement est requis à la passation d'un contrat afin de déterminer s'il contient un contrat de location ou de service et s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie. Pour déterminer si un contrat donné répond ou non à la définition d'un contrat de location, la direction prend en considération, entre autres, les facteurs suivants : existence ou non d'un bien déterminé, existence ou non d'un droit permettant d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques et existence ou non d'un droit permettant au Groupe d'entreprises de décider comment et à quelle fin utiliser le bien tout au long de sa durée d'utilisation.

Les actifs au titre de droits d'utilisation doivent être soumis à un test de dépréciation uniquement s'il existe une indication de dépréciation. La direction doit donc porter un jugement à l'égard de l'existence d'indications de dépréciation à chaque date de clôture. Parmi les indications de dépréciation dont pourrait tenir compte la direction, il y a les changements dans l'usage courant ou futur prévu de l'actif au titre du droit d'utilisation, les évaluations externes de ce dernier, ainsi que son obsolescence ou sa dégradation physique.

La plupart des contrats de location immobilière prévoient des options de renouvellement ou de résiliation pouvant être exercées par le Groupe d'entreprises avant la fin de la durée contractuelle non résiliable. Dans la mesure du possible, le Groupe d'entreprises tente d'inclure de telles options dans le but de disposer d'une souplesse sur le plan de l'exploitation. À la date de début du contrat, et annuellement par la suite, la direction exerce un jugement afin de déterminer s'il existe une certitude raisonnable quant au fait qu'elle exercera les options de renouvellement et de résiliation. Toute modification de la durée d'un contrat de location est comptabilisée en tant que modification de contrat de location, ce qui commande la réévaluation de l'obligation locative.

- a.4) Produits tirés de contrats conclus avec des clients** • Les produits tirés des secteurs Colis, Courrier transactionnel et Marketing direct sont comptabilisés selon la mesure dans laquelle l'obligation de prestation est remplie, puisque le transfert du contrôle a lieu progressivement. Cette mesure est estimée par application d'une méthode de calcul linéaire fondé sur les extrants en fonction du nombre de jours de prestation de services de livraison jusqu'à la date considérée. La direction est d'avis que le nombre de jours de prestation de services de livraison jusqu'à la date considérée reflète le mieux la fourniture des services, puisque la performance sur le plan de la livraison est un indicateur de rendement clé au sein du secteur. La mesure dans laquelle l'obligation de prestation est remplie pour les services pris en compte dans les autres produits est estimée à l'aide de méthodes fondées sur des intrants tels que le temps écoulé sur la durée du contrat ou sur des extrants tels que le nombre d'heures de prestation des services ou la quantité de services fournis. Les produits tirés des produits de détail pris en compte dans les autres produits sont comptabilisés à un moment précis, puisque le transfert du contrôle a lieu lorsque le client prend la possession matérielle du produit au point de vente au détail.

Le prix de transaction est généralement déterminé à l'aide d'une liste de prix, mais il est aussi fondé sur des composantes de contrepartie variable telles que des rabais, des remises ou ristournes, des primes de performance, des remboursements dans le cas de ventes avec droit de retour ou d'autres contreparties qui peuvent entraîner une augmentation ou une diminution du prix de transaction. Les rabais, remises ou ristournes et primes de performance sont estimés en ayant recours à la méthode du montant le plus probable en fonction de tendances et mesures de rendement observées au chapitre des volumes, des produits, du balayage ou de la livraison. Les remboursements sont estimés en ayant recours à la méthode de la valeur attendue en fonction des remboursements historiques. Pour déterminer si l'une ou l'autre des composantes de contrepartie variable fait l'objet d'une limitation (c.-à-d. s'il est ou non hautement probable qu'un ajustement à la baisse important du montant cumulé des produits comptabilisés ne surviendra pas), le Groupe d'entreprises tient compte de l'incidence de facteurs externes. Ces facteurs comprennent les conflits de travail, les incertitudes soulevées par le passé en fonction du type de contrat générateur de produits ou la durée pendant laquelle celles-ci ont persisté. Lorsqu'un contrat comporte plus d'une obligation de prestation, le prix est réparti en fonction du prix de vente distinct. Ce dernier est estimé au moyen des tarifs offerts à d'autres clients affichant un profil similaire ou estimé en ayant recours à la méthode du coût attendu plus marge qui prévoit l'ajout, au coût réel, d'une marge bénéficiaire comparable à la marge obtenue aux termes de contrats similaires pour des services similaires. Toute contrepartie variable directement attribuable à une obligation de prestation donnée est affectée à cette obligation.

- b) Principales sources d'incertitude relative aux estimations** • Les principales sources d'incertitude relative aux estimations à la date de clôture qui présentent un risque important d'entraîner un ajustement significatif des montants contenus dans les états financiers consolidés au cours des 12 prochains mois sont présentées ci-après.
- b.1) Dépréciation d'actifs financiers** • La dotation aux provisions pour dépréciation d'actifs financiers repose sur des hypothèses concernant le risque de défaillance et les taux de perte attendue. Pour formuler ces hypothèses et choisir les données utilisées aux fins du calcul de la dépréciation, le Groupe d'entreprises exerce son jugement en fonction des antécédents, de la conjoncture du marché et des estimations prospectives, et ce, à chaque date de clôture. Se reporter à la note 20 b) portant sur le risque de crédit afin d'obtenir de plus amples renseignements sur les principales hypothèses et données utilisées.
- b.2) Immobilisations** • Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont amorties sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité établies sont fondées sur les meilleures estimations faites par la direction de la période pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser les actifs, et sont présentées à la note 3 c.3). Les durées d'utilité des immobilisations sont revues annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours justes. Tout changement apporté aux estimations concernant les durées d'utilité aurait une incidence sur la charge d'amortissement future et les valeurs comptables futures des immobilisations.

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

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

b.4) Contrats de location • Les actifs au titre de droits d'utilisation, qui englobent les terrains, les immeubles, les véhicules et le matériel des installations, sont évalués en fonction de la durée estimative du contrat de location et sont amortis sur celle-ci. Les durées des contrats de location sont fondées sur les meilleures estimations faites par la direction pour déterminer s'il existe une certitude raisonnable que les options de renouvellement et de résiliation seront exercées au cours de périodes ultérieures. Le caractère approprié des durées des contrats de location ayant servi au calcul de ces actifs au titre de droits d'utilisation et de ces obligations locatives est réévalué annuellement en fonction de l'expérience passée quant à l'exercice des options prévues au contrat, aux besoins sur le plan de l'exploitation et aux décisions stratégiques concernant l'utilisation de l'actif. Toute modification de l'évaluation des durées des contrats de location par la direction aurait une incidence sur la valeur comptable future des actifs au titre de droits d'utilisation et des obligations locatives.

Les actifs au titre de droits d'utilisation font l'objet d'un test de dépréciation. Il y a lieu de se reporter à la note 3 c.5) et à la note 4 b.2).

Le taux d'emprunt marginal servant à l'actualisation des paiements au titre de la location correspond aux meilleures estimations faites par la direction du taux qui aurait été obtenu si le bien sous-jacent visé par le contrat de location avait été acquis plutôt que loué. Le taux d'emprunt marginal est établi en fonction du rendement des obligations du gouvernement du Canada ajusté en fonction d'écarts de financement et il est appliqué contrat par contrat.

b.5) Produits différés • Le Groupe d'entreprises estime le montant des produits différés à la date de clôture au titre des colis déposés ou en transit qui n'ont pas encore été livrés, des timbres-poste distribués aux détaillants qui n'ont pas encore été revendus, des machines à affranchir pour lesquelles les services n'ont pas été rendus et de la durée résiduelle des contrats de service de réexpédition du courrier. Le montant des produits différés au titre des colis est estimé en fonction des statistiques sur les services de livraison établies par le Groupe d'entreprises. Les estimations relatives aux produits différés au titre des timbres-poste et des machines à affranchir sont établies à partir, respectivement, des données agrégées sur les rythmes réels de consommation des détaillants et des clients des machines à affranchir, tandis que les produits tirés des services de réexpédition du courrier sont différés sur la durée du contrat, soit généralement de 4 à 12 mois.

b.6) Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme • Les obligations au titre des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme qui doivent être réglées à l'avenir reposent sur des hypothèses qui permettent de déterminer les obligations au titre des prestations. La comptabilisation d'un régime à prestations définies vise à constater le coût des prestations sur les périodes de service approximatives des employés ou lorsqu'un événement particulier se produit qui ouvre droit à une prestation, en fonction des modalités du régime et des décisions relatives aux placements et à la capitalisation. Les hypothèses actuarielles importantes qui sont utilisées par le Groupe d'entreprises pour évaluer les obligations au titre des prestations et les coûts correspondants portent sur les taux d'actualisation, les tables de mortalité, les taux d'évolution des coûts des soins de santé et le taux d'inflation, qui a une incidence sur les taux d'augmentation des salaires à long terme. Le Groupe d'entreprises consulte des actuaires externes pour poser ces hypothèses au moins une fois l'an. Des changements apportés à ces hypothèses clés pourraient avoir une incidence significative sur les obligations au titre des prestations définies, les exigences de capitalisation et les coûts des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme.

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

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

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

b.7) Provisions • Dès qu'il est établi par la direction que le Groupe d'entreprises a une obligation actuelle juridique ou implicite découlant d'événements antérieurs, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour procéder à l'extinction de l'obligation et qu'une estimation fiable de l'obligation peut être faite, une provision est comptabilisée.

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

- b.8) Impôt sur le résultat** • Le Groupe d'entreprises exerce ses activités dans un grand nombre de juridictions exigeant des calculs pour des opérations effectuées dans le cours normal de ses activités pour lesquelles la détermination de l'impôt ultime à payer est incertaine. Des passifs sont comptabilisés pour l'exposition anticipée au risque fiscal selon les estimations des impôts supplémentaires qui deviendront probablement exigibles. Lorsque le résultat du calcul de l'impôt final pour ces questions est différent du montant qui a été initialement comptabilisé, ces différences auront une incidence sur l'impôt sur le résultat et la charge d'impôt différé de la période au cours de laquelle cette détermination est effectuée.

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

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

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

a) Nouvelles normes, modifications ou interprétations

L'International Accounting Standards Board (IASB) et l'IFRS Interpretations Committee ont publié des prises de position dont l'application est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019.

Les normes décrites ci-après ont été adoptées par le Groupe d'entreprises le 1^{er} janvier 2019.

IFRS 16, Contrats de location (IFRS 16) • L'IASB a publié l'IFRS 16, mettant ainsi la touche finale à son projet d'amélioration de l'information financière à fournir en matière de contrats de location. Cette nouvelle norme, qui remplacera l'IAS 17, *Contrats de location* (IAS 17), et l'IFRIC 4, *Déterminer si un accord contient un contrat de location* (IFRIC 4), énonce les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats de location, de même que les informations à fournir à leur sujet, et ce, pour les parties à un contrat. Pour les preneurs, l'IFRS 16 élimine l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple énoncée dans l'IAS 17 et exige la comptabilisation des actifs et des passifs liés à tous les contrats de location, sauf si la durée du contrat est inférieure à 12 mois ou si le bien sous-jacent est de faible valeur. L'IFRS 16 reprend en substance les exigences de comptabilisation pour le bailleur qui sont énoncées dans l'IAS 17, conservant l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple et l'exigence de comptabilisation des contrats de location selon leur classement.

- a.1) Incidence globale de l'adoption** • À l'adoption de l'IFRS 16, le Groupe d'entreprises a procédé à une application rétrospective intégrale en se prévalant de dispositions transitoires. Dans le cadre de l'application rétrospective intégrale, le Groupe d'entreprises a dû ajuster le solde d'ouverture des résultats non distribués au 1^{er} janvier 2018 ainsi que les autres montants comparatifs fournis pour chaque période antérieure présentée comme si l'IFRS 16 avait toujours été appliquée.

- a.2) Définition d'un contrat de location** • Le Groupe d'entreprises a procédé à un examen exhaustif de ses contrats existants afin de déterminer s'ils pouvaient contenir un contrat de location. Faisaient partie également de cet examen les contrats que le Groupe d'entreprises avait antérieurement identifiés comme étant des contrats de location aux termes de l'IAS 17 et de l'IFRIC 4 ainsi que ceux qu'il avait antérieurement identifiés comme ne contenant pas de contrats de location. Le Groupe d'entreprises a ensuite appliqué l'IFRS 16 à tous les contrats qu'il avait identifiés comme contenant un contrat de location. Pour déterminer si un contrat donné contenait ou non un contrat de location, les critères suivants ont été pris en considération : existence ou non d'un bien déterminé, existence ou non d'un droit permettant d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques découlant de l'utilisation du bien, existence ou non d'un droit permettant de décider comment et à quelle fin utiliser le bien, existence ou non d'un droit permettant d'exploiter le bien tout au long de la durée d'utilisation sans que le fournisseur puisse changer les consignes d'exploitation et existence ou non de consignes prédéterminant comment et à quelle fin le bien serait utilisé. Les contrats de location recensés au terme de cet examen exhaustif sont sensiblement les mêmes que ceux qui l'auraient été au moyen de l'ancienne définition, à l'exception de contrats de location identifiés visant des véhicules régis par certains accords avec des propriétaires exploitants. Le Groupe d'entreprises a appliqué la définition d'un contrat de location ainsi que les directives connexes prévues à l'IFRS 16 à tous les contrats qu'il a identifiés comme contenant un contrat de location, et ce, comme s'il avait toujours appliqué cette norme.

a.3) Incidence sur la comptabilisation par le preneur • En tant que preneur, le Groupe d'entreprises classait précédemment ses contrats de location comme étant soit des contrats de location simple soit des contrats de location-financement après avoir déterminé si la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété du bien sous-jacent lui était transférée aux termes de ces derniers. Conformément à l'IFRS 16, le Groupe d'entreprises :

- a comptabilisé à l'état consolidé de la situation financière des actifs au titre de droits d'utilisation et des obligations locatives, lesquels ont été évalués à la valeur actualisée des paiements locatifs futurs obtenue par application du taux d'emprunt marginal;
- a comptabilisé à l'état consolidé du résultat global une dotation aux amortissements pour les actifs au titre de droits d'utilisation et une charge d'intérêts sur les obligations locatives;
- a présenté séparément à l'état consolidé des flux de trésorerie le montant total des sorties de trésorerie se rapportant au principal (dans les activités de financement) et de celles se rapportant aux intérêts (dans les activités d'exploitation).

Le Groupe d'entreprises a appliqué les exemptions relatives à la comptabilisation aux biens de faible valeur (soit ceux ayant une valeur à l'état neuf d'au plus 5 000 \$, y compris des éléments tels que du matériel informatique ou de bureau) et aux contrats de location à court terme (soit ceux d'une durée d'au plus 12 mois pour toutes les catégories d'actifs au titre de droits d'utilisation). Les paiements au titre de tels contrats de location sont comptabilisés en charges sur la durée du contrat de location.

Les avantages incitatifs à la location, telles les périodes exemptes de loyer, sont comptabilisés à même le calcul des actifs au titre de droits d'utilisation et des obligations locatives. Aux termes de l'IAS 17, ils entraînaient la comptabilisation d'un passif au titre des avantages incitatifs à la location, lequel était amorti selon le mode linéaire par diminution de la charge locative. Aux termes de l'IFRS 16, les actifs au titre de droits d'utilisation font l'objet d'un test de dépréciation conformément à l'IAS 36, *Dépréciation d'actifs*, afin de remplacer l'exigence antérieure qui consistait à comptabiliser une provision pour contrats déficitaires.

a.4) Incidence sur la comptabilisation par le bailleur • À titre de bailleur ou de bailleur intermédiaire, le Groupe d'entreprises continuera à classer les contrats de location comme étant soit des contrats de location simple soit des contrats de location-financement après avoir réévalué leur nature. Aux termes de l'IFRS 16, ce classement porte sur l'actif au titre du droit d'utilisation plutôt que sur le bien sous-jacent. L'approche en matière de comptabilisation par le bailleur est demeurée essentiellement inchangée par rapport à celle de l'IAS 17. Le Groupe d'entreprises continuera à comptabiliser en produits les paiements de loyers reçus au titre de contrats de location simple selon la méthode linéaire sur la durée du contrat de location, tandis que les produits tirés de contrats de location-financement seront comptabilisés dans les produits de placement et autres produits.

L'incidence globale de ces changements se présente comme suit :

État consolidé de la situation financière

Au 1 ^{er} janvier 2018 (en millions)	Montant présenté précédemment	Incidence de l'IFRS 16	Montant retraité
Autres actifs (courants)	126 \$	(1) \$	125 \$
Immobilisations corporelles	2 627	(38)	2 589
Actifs au titre de droits d'utilisation	–	944	944
Actifs d'impôt différé	1 568	37	1 605
Autres actifs (non courants)	7	4	11
Fournisseurs et autres créditeurs	583	(4)	579
Produits différés	138	(3)	135
Obligations locatives (courantes)	–	106	106
Prêts et emprunts (courants)	13	(13)	–
Obligations locatives (non courantes)	–	996	996
Prêts et emprunts (non courants)	1 025	(28)	997
Autres passifs (non courants)	25	(2)	23
Déficit accumulé	(1 611)	(102)	(1 713)
Participations ne donnant pas le contrôle	32	(4)	28

État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre 2018 (en millions)	Montant présenté précédemment	Incidence de l'IFRS 16	Montant retraité
Autres actifs (courants)	102 \$	1 \$	103 \$
Immobilisations corporelles	2 709	(22)	2 687
Actifs au titre de droits d'utilisation	–	982	982
Actifs d'impôt différé	1 641	39	1 680
Autres actifs (non courants)	49	14	63
Fournisseurs et autres créditeurs	653	(5)	648
Produits différés	154	(1)	153
Obligations locatives (courantes)	–	109	109
Prêts et emprunts (courants)	12	(12)	–
Obligations locatives (non courantes)	–	1 054	1 054
Prêts et emprunts (non courants)	1 013	(16)	997
Autres passifs (non courants)	25	(3)	22
Déficit accumulé	(1 300)	(108)	(1 408)
Participations ne donnant pas le contrôle	40	(4)	36

État consolidé du résultat global

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 (en millions)	Montant présenté précédemment	Incidence de l'IFRS 16	Montant retraité
Produits	8 675 \$	(3) \$	8 672 \$
Autres charges d'exploitation	2 488	(132)	2 356
Amortissement	311	102	413
Charges financières et autres charges	(58)	(35)	(93)
Résultat avant impôt	(110)	(8)	(118)
Recouvrement d'impôt sur le résultat	(23)	(2)	(25)
Résultat net	(87)	(6)	(93)

État consolidé des flux de trésorerie

(en millions)

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018	Montant présenté précédemment	Incidence de l'IFRS 16	Montant retraité
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	973 \$	93 \$	1 066 \$
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(14)	(93)	(107)

L'incidence de l'adoption de l'IFRS 16 est incluse dans les notes 7, 8, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26 et 27 et les sous-totaux et totaux comparatifs obtenus à la suite du retraitement au titre de l'IFRS 16 sont présentés dans les états financiers consolidés retraités.

L'évaluation quantitative de l'incidence comptable tient compte des éléments suivants :

- une variation des autres actifs attribuable au fait que toute charge locative payée d'avance qui était comptabilisée aux termes de l'IAS 17 est désormais portée en diminution de l'obligation locative, ce qui est contrebalancé par la partie courante des contrats de sous-location classés comme étant des contrats de location-financement;
- la comptabilisation, désormais dans les actifs au titre de droits d'utilisation, des véhicules et du matériel des installations détenus aux termes de contrats de location-financement qui étaient précédemment comptabilisés dans les immobilisations corporelles de même que la présentation, désormais dans les obligations locatives, de l'obligation locative au titre des contrats qui étaient précédemment classés comme étant des contrats de location-financement aux termes de l'IAS 17 et présentés dans les prêts et emprunts;
- la comptabilisation d'actifs au titre de droits d'utilisation relativement à des contrats de location qui étaient précédemment classés comme étant des contrats de location simple aux termes de l'IAS 17 ainsi qu'à d'autres contrats qui ont été identifiés comme contenant un contrat de location aux termes de l'IFRS 16 et qui étaient précédemment passés en charges dans les autres charges d'exploitation;
- une augmentation des autres actifs non courants attribuable au fait que les contrats de sous-location classés comme étant des contrats de location-financement sont comptabilisés;
- une augmentation des obligations locatives courantes et non courantes attribuable au fait que tous les paiements au titre de la location sont désormais comptabilisés comme un passif financier représentant l'obligation d'effectuer des paiements futurs au titre de la location;
- une diminution du résultat net avant impôt attribuable au fait que la charge locative (comptabilisée dans les autres charges d'exploitation) est remplacée par une dotation aux amortissements pour les actifs au titre de droits d'utilisation et par une charge d'intérêts sur les obligations locatives;

- une augmentation des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation et des sorties de trésorerie liées aux activités de financement attribuable au fait que les remboursements sur le principal des obligations locatives doivent être présentés en tant que sorties de trésorerie liées aux activités de financement aux termes de l'IFRS 16, alors que les paiements au titre de la location étaient présentés en tant que sorties de trésorerie liées aux activités d'exploitation aux termes de l'IAS 17.

Le ministre des Finances examine et approuve le financement des activités des sociétés d'État et fournit les approbations nécessaires aux emprunts qu'elles effectuent. L'application de l'IFRS 16 entraîne la comptabilisation des transactions de location qui représentent un engagement financier significatif à long terme dont la série de paiements ressemble à une obligation au titre d'une dette à long terme; de ce fait, elles sont réputées être des emprunts. En conséquence, en décembre 2018, le gouverneur en conseil a approuvé les modifications au paragraphe 10(b) du *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État* apportées en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui déterminent le seuil au-delà duquel il est nécessaire d'obtenir l'approbation du ministre des Finances pour la durée et les conditions d'une transaction de location. Dans le cas des contrats de location, le nouveau seuil réglementaire au-delà duquel il est nécessaire d'obtenir l'approbation du ministre des Finances correspond à la moindre des valeurs suivantes : cinq pour cent de l'actif total de la Société ou 10 millions de dollars. Le montant global d'emprunt autorisé de la Société de 2,5 milliards de dollars prévu par la *Loi de crédits no 4 pour 2009-2010* demeure inchangé et n'est pas touché par l'entrée d'obligations locatives à l'état consolidé de la situation financière.

IFRIC 23, Incertitude relative aux traitements fiscaux (IFRIC 23) • Cette interprétation vise à clarifier la comptabilisation des incertitudes relatives à l'impôt sur le résultat. L'adoption de cette IFRIC n'a eu aucune incidence sur les présents états financiers consolidés.

Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017 • L'IASB a publié des améliorations annuelles afin de répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle 2015-2017. L'adoption de ces améliorations n'a eu aucune incidence sur les présents états financiers consolidés.

Modifications à l'IAS 19, Avantages du personnel (IAS 19) • L'IASB a publié des modifications à l'IAS 19, Avantages du personnel, exigeant le recours à des hypothèses actuarielles révisées pour déterminer le coût des services rendus au cours de la période et des intérêts nets pour la durée restante de la période de présentation de l'information après toute modification, réduction ou liquidation d'un régime. L'adoption de ces modifications n'a eu aucune incidence sur les présents états financiers consolidés.

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

Il a été déterminé que les normes, modifications et interprétations suivantes publiées par l'IASB ou par l'IFRS Interpretations Committee pouvaient avoir une incidence future sur le Groupe d'entreprises. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de ces modifications ait d'incidence sur ses états financiers consolidés.

Modifications à l'IAS 1, Présentation des états financiers (IAS 1), et à l'IAS 8, Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs (IAS 8) • En octobre 2018, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 1 et à l'IAS 8 dans le but d'uniformiser la définition du terme « significatif » d'une norme à l'autre et de clarifier certains aspects de la définition. Il y précise que l'évaluation de l'importance relative devra tenir compte de la mesure dans laquelle les principaux utilisateurs pourraient raisonnablement être influencés dans leurs décisions économiques. Ces modifications établissent le fait qu'au moment d'évaluer s'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'une information influence les décisions des utilisateurs principaux, une entité doit prendre en considération tant les caractéristiques propres à ces utilisateurs que sa situation particulière. Les modifications doivent être appliquées prospectivement pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020, une adoption anticipée étant permise.

Modifications à l'IFRS 3, Regroupements d'entreprises (IFRS 3) • En octobre 2018, l'IASB a publié des modifications à l'IFRS 3 dans le but d'aider les entités à déterminer si une transaction doit être comptabilisée comme un regroupement d'entreprises ou comme une acquisition d'actifs. Ces modifications offrent des indications additionnelles sur les exigences minimales pour répondre à la définition d'une entreprise, suppriment l'évaluation de la capacité des intervenants du marché de remplacer des éléments manquants, donnent des directives afin d'aider les entités à déterminer si un processus substantiel a été acquis, restreignent la portée de la définition d'une entreprise et d'une sortie et instaurent un test facultatif de la concentration de la juste valeur. Les modifications doivent être appliquées aux transactions de regroupement d'entreprises ou d'acquisition d'actifs dont la date d'acquisition se situe à ou après l'ouverture d'un exercice ouvert à compter du 1^{er} janvier 2020. Par conséquent, les entités ne sont pas tenues de réévaluer les transactions réalisées au cours de périodes antérieures. Une adoption anticipée est permise.

Modifications à l'IAS 1, Présentation des états financiers (IAS 1) • En janvier 2020, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 1 afin de clarifier les exigences en matière de classement des passifs en tant qu'éléments courants ou non courants. Ces modifications précisent que l'existence ou non d'un droit de différer le règlement d'un passif doit être déterminée en fonction des circonstances prévalant à la clôture de la période de présentation de l'information financière. Elles précisent également quels cas constituent des règlements de passif. Les modifications doivent être appliquées rétrospectivement pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2022, une adoption anticipée étant permise.

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

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

Aux 31 décembre (en millions)	2019		2018	
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Trésorerie	1 300 \$	88 %	1 252 \$	88 %
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	–	– %	20	1 %
Gouvernements provinciaux	73	5 %	44	3 %
Institutions financières	24	2 %	40	3 %
Sociétés	78	5 %	65	5 %
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 475 \$	100 %	1 421 \$	100 %
Titres négociables				
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	258 \$	21 %	256 \$	18 %
Gouvernements provinciaux	258	21 %	473	32 %
Institutions financières	469	38 %	349	24 %
Sociétés	161	13 %	328	22 %
Obligations émises par des sociétés	102	7 %	64	4 %
Total des titres négociables	1 248 \$	100 %	1 470 \$	100 %
Titres négociables courants	1 077 \$	86 %	1 338 \$	91 %
Titres négociables non courants	171 \$	14 %	132 \$	9 %
Titres réservés				
Trésorerie	19 \$	4 %	22 \$	5 %
Obligations émises par le (les) :				
Gouvernement du Canada	106	21 %	101	20 %
Gouvernements provinciaux	213	41 %	198	40 %
Sociétés	176	34 %	174	35 %
Total des titres réservés	514 \$	100 %	495 \$	100 %

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2019 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2019 est de 2,2 % pour les instruments du marché monétaire (2,1 % en 2018) et de 2,4 % pour les obligations (3,1 % en 2018).

Les titres sont réservés pour respecter des affectations d'origine externe imposées aux régimes d'avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie rapatriés en vertu de la réforme des pensions du secteur public fédéral. Étant donné que ces régimes à prestations définies étaient en partie capitalisés par l'appui transitoire accordé par le gouvernement du Canada, le Groupe d'entreprises est tenu d'utiliser ces fonds exclusivement pour le versement des prestations connexes. Les titres réservés, s'ils sont détenus jusqu'à leur échéance, ont des durées s'échelonnant sur une période de 23 ans.

b) Produits de placement

Les produits d'intérêts et les profits et les pertes sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les titres négociables se sont chiffrés à 59 millions de dollars (47 millions de dollars en 2018). Les produits d'intérêts, ainsi que les profits et les pertes sur les titres réservés, se sont établis à 23 millions de dollars (18 millions de dollars en 2018).

c) Juste valeur des instruments financiers

Les justes valeurs estimées des équivalents de trésorerie, des titres négociables, des titres réservés et des actifs financiers et passifs financiers détenus à des fins de gestion des risques utilisées aux fins de l'évaluation des montants présentés dans les états financiers consolidés sont classées au niveau 2 de la hiérarchie de la juste valeur et sont appliquées sur une base récurrente. Il n'y a eu aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie de la juste valeur au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018.

7. Autres actifs

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018 (retraité – note 5)
Impôt à recevoir	50 \$	5 \$
Charges payées d'avance	119	98
Actifs détenus en vue de la vente	1	1
Créances au titre de contrats de location-financement	14	19
Autres débiteurs	52	43
Total des autres actifs	236 \$	166 \$
Autres actifs courants	171 \$	103 \$
Autres actifs non courants	65	63

Au 31 décembre 2019, la totalité des propriétés classées comme étant détenues en vue de la vente concerne le secteur Postes Canada. On prévoit que le produit de la vente de ces biens permettra de recouvrer entièrement leur valeur comptable.

Le tableau qui suit présente les paiements non actualisés au titre de la location devant être reçus annuellement pour chacune des périodes indiquées.

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018 (retraité – note 5)
Flux de trésorerie contractuels non actualisés		
Moins d'un an	5 \$	5 \$
D'un an à cinq ans	9	14
Total des créances non actualisées au titre des contrats de location-financement	14 \$	19 \$

8. Immobilisations

a) Immobilisations corporelles

(en millions)	Terrains	Bâtiments	Améliorations locatives	Matériel des installations	Véhicules	Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Autre matériel	Actifs en cours de développement	Total
Coût									
31 décembre 2017	331 \$	2 082 \$	305 \$	1 267 \$	581 \$	324 \$	993 \$	79 \$	5 962 \$
Incidence de l'adoption des nouvelles normes (note 5)	–	–	(1)	(25)	(144)	(10)	–	–	(180)
Solde retraité au 1 ^{er} janvier 2018	331	2 082	304	1 242	437	314	993	79	5 782
Entrées	16	50	16	44	68	40	31	91	356
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	2	–	–	–	–	–	–	2
Mises hors service	–	(12)	(3)	(112)	(6)	–	(9)	–	(142)
Transferts	–	16	1	3	4	–	43	(67)	–
Solde retraité au 31 décembre 2018	347 \$	2 138 \$	318 \$	1 177 \$	503 \$	354 \$	1 058 \$	103 \$	5 998 \$
Entrées	105	55	42	49	99	26	82	74	532
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(1)	–	–	–	–	–	–	(1)
Mises hors service	–	(14)	(1)	(41)	(3)	(12)	(4)	–	(75)
Transferts	–	19	5	2	–	3	33	(62)	–
31 décembre 2019	452 \$	2 197 \$	364 \$	1 187 \$	599 \$	371 \$	1 169 \$	115 \$	6 454 \$
Cumul des amortissements									
31 décembre 2017	– \$	1 113 \$	231 \$	786 \$	395 \$	263 \$	547 \$	– \$	3 335 \$
Incidence de l'adoption des nouvelles normes (note 5)	–	–	(1)	(22)	(109)	(10)	–	–	(142)
Solde retraité au 1 ^{er} janvier 2018	–	1 113	230	764	286	253	547	–	3 193
Amortissement	–	67	12	70	37	22	45	–	253
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	1	–	–	–	–	–	–	1
Mises hors service	–	(10)	(1)	(111)	(6)	–	(8)	–	(136)
Solde retraité au 31 décembre 2018	– \$	1 171 \$	241 \$	723 \$	317 \$	275 \$	584 \$	– \$	3 311 \$
Amortissement	–	60	16	73	46	28	48	–	271
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(1)	–	–	–	–	–	–	(1)
Mises hors service	–	(12)	(1)	(38)	(3)	(12)	(3)	–	(69)
31 décembre 2019	– \$	1 218 \$	256 \$	758 \$	360 \$	291 \$	629 \$	– \$	3 512 \$
Valeur comptable									
Solde retraité au 31 décembre 2018	347 \$	967 \$	77 \$	454 \$	186 \$	79 \$	474 \$	103 \$	2 687 \$
31 décembre 2019	452 \$	979 \$	108 \$	429 \$	239 \$	80 \$	540 \$	115 \$	2 942 \$

b) Immobilisations incorporelles

(en millions)	Logiciels	Logiciels en cours de développement	Contrats de services et relations clients	Total
Coût				
31 décembre 2017	767 \$	31 \$	23 \$	821 \$
Entrées	6	25	–	31
Mises hors service	–	(2)	–	(2)
Transferts	45	(45)	–	–
31 décembre 2018	818 \$	9 \$	23 \$	850 \$
Entrées	7	52	–	59
Mises hors service	(22)	–	–	(22)
Transferts	12	(12)	–	–
31 décembre 2019	815 \$	49 \$	23 \$	887 \$
Cumul des amortissements				
31 décembre 2017	680 \$	– \$	22 \$	702 \$
Amortissement	42	–	–	42
31 décembre 2018	722 \$	– \$	22 \$	744 \$
Amortissement	41	–	–	41
Mises hors service	(22)	–	–	(22)
31 décembre 2019	741 \$	– \$	22 \$	763 \$
Valeur comptable				
31 décembre 2018	96 \$	9 \$	1 \$	106 \$
31 décembre 2019	74 \$	49 \$	1 \$	124 \$

c) Actifs au titre de droits d'utilisation

(en millions)	Terrains	Immeubles (contrats de location bruts)	Immeubles (contrats de location nets)	Véhicules	Matériel des installations	Total
Valeur comptable						
Solde d'ouverture retraité au 1 ^{er} janvier 2018	115 \$	208 \$	565 \$	51 \$	5 \$	944 \$
Entrées	7	49	99	1	1	157
Amortissement	(3)	(26)	(67)	(18)	(3)	(117)
Résiliations	(1)	(1)	–	–	–	(2)
Solde retraité au 31 décembre 2018	118 \$	230 \$	597 \$	34 \$	3 \$	982 \$
Entrées	2	62	186	1	1	252
Amortissement	(3)	(26)	(73)	(14)	(2)	(118)
Résiliations	–	(1)	(1)	–	(1)	(3)
31 décembre 2019	117 \$	265 \$	709 \$	21 \$	1 \$	1 113 \$

9. Avantages du personnel

Les avantages du personnel qui sont comptabilisés en résultat net se composent des éléments suivants :

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2019	2018
Avantages du personnel actif et autres avantages	622 \$	555 \$
Charge au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme [note 10 e)]	928	1 065
Avantages du personnel	1 550 \$	1 620 \$

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

a) Description des régimes d'avantages

Le Groupe d'entreprises compte divers régimes, capitalisés et non capitalisés, qui procurent à la majorité de ses employés des prestations définies de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme. Il offre également des prestations de retraite aux employés admissibles dans le cadre de régimes à cotisations définies. Certains nouveaux employés doivent adhérer aux régimes à cotisations définies et ne sont pas admissibles à participer aux régimes de retraite à prestations définies. Les régimes de retraite sont capitalisés par des cotisations versées à des fiducies externes. Les régimes des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme ne sont pas capitalisés. Dans le cas des régimes non capitalisés, les prestations sont versées directement par l'employeur. Dans le cas des régimes capitalisés, qui sont parrainés individuellement par chacune des entités juridiques du Groupe d'entreprises, les fonds sont transférés à des fiducies externes qui versent directement les prestations.

Les prestations prévues aux termes des plus importants régimes de retraite à prestations définies de la Société sont calculées en fonction de la période de service et des gains ouvrant droit à pension ainsi que de l'âge de départ à la retraite ou, pour certains employés, elles sont fondées sur les taux négociés. Ces régimes prévoient des prestations de retraite, des prestations de survivant ou un remboursement au moment de la cessation d'emploi ou du décès. Les prestations de retraite sont garanties par les régimes de retraite agréés et les conventions de retraite lorsqu'elles excèdent la limite prévue par la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les prestations de retraite versées aux termes de régimes de salariés sont indexées annuellement.

Les cotisations de l'employeur et, s'il y a lieu, celles des employés sont versées aux fiducies externes conformément aux dispositions des régimes. Par ailleurs, les cotisations aux régimes à prestations définies sont établies par des évaluations actuarielles, conformément aux exigences des organismes de réglementation, pour garantir que les actifs des fiducies externes seront suffisants pour que celles-ci puissent verser les prestations de retraite au moment où les employés prendront leur retraite. Chaque entité du Groupe d'entreprises a mis en place une structure de gouvernance des régimes de retraite, qui est surveillée par le Conseil d'administration. La structure de gouvernance comporte des comités qui fournissent des avis spécialisés et aident la direction dans des secteurs tels que les placements, l'administration et la rémunération. Les comités se composent d'employés et de retraités élus ou nommés.

Les plus importants régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, autres que les régimes de retraite, comprennent des régimes non capitalisés de soins de santé, ainsi que des régimes de soins dentaires et d'assurance-vie. La partie du coût des prestations prise en charge par l'employeur et celle prise en charge par les retraités, le cas échéant, sont établies conformément aux règles de chaque régime ainsi qu'aux clauses des conventions collectives.

Les régimes des autres avantages à long terme comprennent principalement les crédits complémentaires offerts aux employés admissibles qui sont en congé d'invalidité de courte durée ou pour accident du travail, les indemnités pour accidents du travail, les soins de santé, les soins dentaires et l'assurance-vie des employés qui bénéficient de prestations d'invalidité de longue durée. Les employés admissibles peuvent convertir leurs soldes inutilisés aux termes de l'ancien régime de congés de maladie en crédits complémentaires afin de majorer leur traitement lorsqu'ils sont en congé d'invalidité de courte durée ou pour accident du travail. Les coûts liés aux autres avantages à long terme pris en charge par l'employeur et les coûts pris en charge par les employés, le cas échéant, sont établis conformément aux règles de chaque régime, aux clauses des conventions collectives et aux lois provinciales sur l'indemnisation des accidents du travail applicables.

Comme la Société est assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*, elle n'est pas obligatoirement soumise aux lois provinciales sur l'indemnisation des travailleurs. La Société est un employeur autoassuré qui est responsable de l'indemnisation des accidentés du travail depuis sa constitution en société. L'obligation non capitalisée de la Société au titre des indemnités pour accidents du travail est calculée en fonction des prestations d'invalidité et de survivant attribuées et des prestations futures qui pourraient être accordées pour des accidents survenus jusqu'à la date de l'évaluation. Les indemnités pour accidents du travail sont versées conformément aux lois provinciales applicables. Dans les trois territoires, les droits à prestations sont déterminés selon les lois de l'Alberta.

b) Risques associés aux régimes à prestations définies

Risque de capitalisation

L'un des principaux risques auxquels sont exposés les répondants de régimes est le risque de capitalisation, à savoir le risque que les taux de croissance des actifs détenus sous forme de placements et les taux de cotisation des régimes de retraite ne soient pas suffisants pour couvrir les obligations de capitalisation des régimes de retraite, ce qui pourrait donner lieu à des passifs non capitalisés. En cas de déficit de capitalisation, les organismes de réglementation exigent que des cotisations spéciales soient versées sur des périodes futures

déterminées. La réglementation a permis à la Société de se prévaloir d'un allègement de ces cotisations spéciales de 2014 à 2017. Des précisions à ce sujet et sur les risques associés à l'allègement des cotisations spéciales sont fournies à la note 10 i).

Les principaux facteurs qui contribuent au risque de capitalisation sont la diminution des taux d'actualisation aux fins de l'évaluation de la solvabilité, une sous-performance des placements par rapport aux rendements attendus et divers facteurs qui n'ont rien d'économique, comme l'évolution du profil démographique des participants aux régimes. Des changements démographiques, comme l'accroissement de l'espérance de vie des participants, entraînent également une hausse des obligations en matière de capitalisation, ce qui aggrave le risque de capitalisation auquel sont exposés les répondants des régimes.

Le Groupe d'entreprises gère le risque de capitalisation en surveillant et en révisant le ratio de capitalisation de façon continue et en s'assurant que les décisions en matière de placement sont prises conformément aux politiques et procédures propres à chaque régime ainsi qu'aux lois applicables. Les politiques et procédures de placement sont conçues de manière à permettre aux régimes de retraite d'obtenir un taux de rendement à long terme suffisant pour atteindre leurs objectifs de capitalisation et répondre à la croissance continue de leurs obligations en matière de capitalisation. L'*Énoncé des politiques et des procédures de placement dans le cadre du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (l'Énoncé)*, qui décrit le mode de placement des actifs des régimes de retraite, est examiné au moins annuellement pour les régimes d'importance. Selon l'*Énoncé* actuel, on estime qu'il n'est pas toujours souhaitable que le portefeuille de placements corresponde exactement à la répartition cible à long terme et, par conséquent, des seuils maximaux et minimaux ont été établis pour les catégories d'actifs. Pour les régimes d'importance, des études actif-passif sont réalisées périodiquement afin de garantir que leurs stratégies de placement demeurent appropriées dans des contextes économiques difficiles. Les stratégies de placement combinent en outre une approche axée sur le rendement et l'appariement actif-passif. La part des actifs des régimes placés selon la stratégie d'appariement actif-passif présente des caractéristiques qui permettent de compenser une partie de la variation des exigences en matière de capitalisation des régimes de retraite.

Autres risques

Divers risques financiers pèsent sur les actifs des régimes du fait des activités de placement qui sont menées. Il s'agit entre autres du risque de crédit, du risque de marché (risque de taux d'intérêt, risque de change et risque marchandises) et du risque de liquidité associé aux instruments financiers. De plus, les obligations au titre des prestations définies présentent une incertitude de mesure en raison des principales hypothèses actuarielles utilisées [note 10 g)]. L'incidence de ces facteurs sur la réévaluation des actifs au titre des prestations des régimes de retraite et des obligations au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme peut être importante et imprévisible [note 10 h)].

c) Passif net au titre des prestations définies

Le tableau qui suit présente un rapprochement du passif net au titre des prestations définies des régimes à prestations définies, notamment de la valeur actualisée des obligations au titre des régimes à prestations définies et de la juste valeur des actifs des régimes.

Aux 31 décembre (en millions)	2019		2018	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
Valeur actualisée des obligations au titre des prestations				
Solde à l'ouverture de l'exercice	28 700 \$	3 644 \$	28 790 \$	3 919 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	533	121	561	120
Coût financier	1 083	139	1 033	141
Cotisations des employés	281	–	235	–
Prestations versées	(1 098)	(167)	(1 052)	(158)
(Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)]	2 405	156	(1 031)	(405)
Pertes résultant de modifications de régimes	–	8	164	27
Solde à la clôture de l'exercice	31 904 \$	3 901 \$	28 700 \$	3 644 \$
Juste valeur des actifs des régimes				
Solde à l'ouverture de l'exercice	26 094 \$	– \$	26 465 \$	– \$
Produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	984	–	943	–
Rendement des actifs des régimes à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	2 677	–	(838)	–
Cotisations régulières de l'employeur	338	–	303	–
Cotisations spéciales de l'employeur	57	–	51	–
Cotisations des employés	281	–	235	–
Autres frais administratifs	(14)	–	(13)	–
Prestations versées	(1 098)	–	(1 052)	–
Solde à la clôture de l'exercice	29 319 \$	– \$	26 094 \$	– \$
Passif net au titre des prestations définies	2 585 \$	3 901 \$	2 606 \$	3 644 \$

Des réévaluations afin de tenir compte de l'effet du plafonnement de l'actif ont été faites pour chacun des régimes. Aux 31 décembre 2019 et 2018, ces réévaluations n'avaient entraîné aucune réduction des actifs au titre des prestations définies ni aucune augmentation des passifs au titre des prestations définies.

Le tableau qui suit présente un rapprochement du passif net au titre des prestations définies.

Aux 31 décembre (en millions)	2019		2018	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
Passif net au titre des prestations définies à l'ouverture de l'exercice	2 606 \$	3 644 \$	2 325 \$	3 919 \$
Réévaluations des régimes à prestations définies [note 10 e)]	(272)	142	(193)	(352)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	–	(167)	–	(158)
Cotisations régulières de l'employeur	(338)	–	(303)	–
Cotisations spéciales de l'employeur	(57)	–	(51)	–
Charge au titre des prestations définies [note 10 e)]	646	282	828	235
Passif net au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	2 585 \$	3 901 \$	2 606 \$	3 644 \$

Le passif net au titre des prestations définies comptabilisé et présenté à l'état consolidé de la situation financière se présente comme suit :

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	75 \$	95 \$
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite	2 660 \$	2 701 \$
Passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 901	3 644
Total des passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	6 561 \$	6 345 \$
Partie courante des passifs au titre des autres avantages à long terme	63 \$	68 \$
Partie non courante des passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	6 498 \$	6 277 \$

d) Évaluation de la juste valeur des actifs des régimes

L'évaluation de la juste valeur des actifs des régimes par catégorie d'actifs et niveau de la hiérarchie de la juste valeur décrite à la note 3 b.5) pour le Groupe d'entreprises se présente comme suit :

Au 31 décembre 2019 (en millions)	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
Trésorerie et titres à court terme	509 \$	2 %	112 \$	– %	– \$	– %	621 \$	2 %
Titres à revenu fixe	–	– %	11 131	39 %	1	– %	11 132	39 %
Titres de capitaux propres	11 299	39 %	145	– %	–	– %	11 444	39 %
Biens immobiliers	–	– %	–	– %	3 182	11 %	3 182	11 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	1 250	4 %	1 250	4 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	1 085	4 %	1 085	4 %
Dérivés	–	– %	48	– %	–	– %	48	– %
Autres	1	– %	–	– %	347	1 %	348	1 %
Total des actifs de placement	11 809 \$	41 %	11 436 \$	39 %	5 865 \$	20 %	29 110 \$	100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							209 \$	
Juste valeur des actifs des régimes							29 319 \$	

Au 31 décembre 2018
(en millions)

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
Trésorerie et titres à court terme	234	\$ 1 %	91	\$ - %	-	\$ - %	325	\$ 1 %
Titres à revenu fixe	-	- %	10 261	40 %	-	- %	10 261	40 %
Titres de capitaux propres	10 035	39 %	34	- %	3	- %	10 072	39 %
Biens immobiliers	-	- %	-	- %	2 986	11 %	2 986	11 %
Titres d'entités à capital fermé	-	- %	-	- %	1 078	4 %	1 078	4 %
Infrastructures	-	- %	-	- %	990	4 %	990	4 %
Dérivés	-	- %	(76)	- %	-	- %	(76)	- %
Autres	-	- %	-	- %	257	1 %	257	1 %
Total des actifs de placement	10 269	\$ 40 %	10 310	\$ 40 %	5 314	\$ 20 %	25 893	\$ 100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							201	\$
Juste valeur des actifs des régimes							26 094	\$

Le total des actifs des régimes comprend des instruments du marché monétaire et des obligations émises par le gouvernement du Canada, des organismes publics et d'autres sociétés d'État totalisant 3 505 millions de dollars (3 283 millions de dollars en 2018) et des impôts remboursables de 173 millions de dollars (171 millions de dollars en 2018) détenus par l'Agence du revenu du Canada. La juste valeur des actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs, y compris les impôts remboursables, correspond approximativement à la valeur comptable.

Les régimes de retraite du Groupe d'entreprises ne détiennent aucun instrument financier ni aucun autre actif du Groupe d'entreprises.

e) Coût des régimes à prestations définies et des régimes à cotisations définies

Les composantes du coût des régimes à prestations définies et des régimes à cotisations définies comptabilisées à l'état consolidé du résultat global se présentent comme suit :

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2019			2018		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total ²	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	533	\$ 121	\$ 654	561	\$ 120	\$ 681
Coût financier	1 083	139	1 222	1 033	141	1 174
Produit d'intérêts généré par les actifs des régimes (Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)] ¹	(984)	-	(984)	(943)	-	(943)
Autres frais administratifs	14	-	14	13	-	13
Pertes résultant de modifications de régimes	-	8	8	164	27	191
Charge au titre des prestations définies [note 10 c)]	646	282	928	828	235	1 063
Charge au titre des cotisations définies	23	-	23	20	-	20
Charge totale	669	282	951	848	235	1 083
Rendement des titres réservés [note 6 b)]	-	(23)	(23)	-	(18)	(18)
Composante incluse dans la charge au titre des avantages du personnel (note 9)	669	\$ 259	\$ 928	848	\$ 217	\$ 1 065
(Profits) pertes de réévaluation						
Rendement des actifs des régimes à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	(2 677)	\$ -	\$ (2 677)	838	\$ -	\$ 838
(Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)]	2 405	142	2 547	(1 031)	(352)	(1 383)
Composante incluse dans les autres éléments du résultat global [note 10 c)]^{2,3}	(272)	\$ 142	\$ (130)	(193)	\$ (352)	\$ (545)

1. Les réévaluations des régimes des autres avantages à long terme sont comptabilisées en résultat net pour l'exercice au cours duquel elles se produisent.

2. Les montants présentés dans ce tableau excluent un recouvrement d'impôt de 31 millions de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 (recouvrement d'impôt de 137 millions de dollars au 31 décembre 2018).

3. Les taux d'actualisation utilisés pour évaluer les régimes de retraite et les autres régimes d'avantages du secteur Postes Canada au 31 décembre 2019 se chiffrent respectivement à 3,1 % et à 3,2 %, comparativement à 3,8 % et à 3,9 % respectivement au 31 décembre 2018.

En 2019, les prestations pour la couverture des soins psychologiques dans le cadre du Régime de soins médicaux complémentaire ont augmenté, ce qui a entraîné une perte de 8 millions de dollars résultant des modifications au régime.

f) (Gains actuariels) pertes actuarielles

Les composantes des (gains actuariels) pertes actuarielles comptabilisées à l'état consolidé du résultat global se présentent comme suit :

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2019			2018		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des autres avantages à long terme						
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses démographiques	– \$	(4) \$	(4) \$	– \$	4 \$	4 \$
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses financières	–	12	12	–	(57)	(57)
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	–	6	6	–	–	–
(Gains actuariels) pertes actuarielles comptabilisées en résultat net [note 10 e)]	– \$	14 \$	14 \$	– \$	(53) \$	(53) \$
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations définies						
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses démographiques	(1 091) \$	(92) \$	(1 183) \$	– \$	(25) \$	(25) \$
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses financières	3 526	232	3 758	(948)	(341)	(1 289)
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	(30)	2	(28)	(83)	14	(69)
(Gains actuariels) pertes actuarielles comptabilisées dans les autres éléments du résultat global [note 10 e)]	2 405 \$	142 \$	2 547 \$	(1 031) \$	(352) \$	(1 383) \$
Total des (gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 c)]	2 405 \$	156 \$	2 561 \$	(1 031) \$	(405) \$	(1 436) \$

g) Principales hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles moyennes pondérées retenues dans l'évaluation des régimes à prestations définies importants du Groupe d'entreprises sont les suivantes :

Aux 31 décembre (en millions)	2019		2018	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
Valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies				
Taux d'actualisation	3,1 %	3,2 %	3,8 %	3,9 %
Indice des prix à la consommation	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Charge au titre des prestations définies				
Taux d'actualisation	3,8 %	3,9 %	3,6 %	3,6 %
Indice des prix à la consommation	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Taux d'évolution des coûts des soins de santé ¹	s. o.	5,1 %	s. o.	5,2 %

1. Le taux d'évolution des coûts des soins de santé retenu en 2019 était de 5,1 %, diminuant progressivement pour atteindre 4,0 % d'ici 2040. Le taux d'évolution des coûts des soins de santé retenu en 2018 était de 5,2 %, diminuant progressivement pour atteindre 4,0 % en 2040.

Les espérances de vie moyennes retenues dans l'évaluation des obligations au titre des prestations définies des régimes d'importance sont les suivantes :

Aux 31 décembre	2019	2018
Espérance de vie ¹ à 60 ans aux 31 décembre 2019 et 2018 (en années)		
Hommes	26	28
Femmes	29	30
Espérance de vie ¹ à 60 ans aux 31 décembre 2039 et 2038 (en années)		
Hommes	27	29
Femmes	30	30

1. Pour 2019, les espérances de vie moyennes ont été établies en fonction du *Rapport final sur la mortalité des retraités canadiens* publié par l'Institut canadien des actuaires, plus particulièrement des tables de mortalité CPM 2014 pour le secteur privé utilisant l'échelle d'amélioration CPM B. L'historique des régimes de retraite de Postes Canada a fait l'objet d'un examen en 2019, et les résultats de ce dernier confirment que ces tables non ajustées sont celles qui concordent le mieux avec l'expérience passée. Pour 2018, les espérances de vie moyennes avaient été établies en fonction des tables de mortalité des retraités canadiens pour le secteur public utilisant l'échelle d'amélioration CPM B.

h) Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité des principales hypothèses actuarielles utilisées pour calculer les obligations au titre des prestations définies du Groupe d'entreprises se présente comme suit :

Au 31 décembre 2019

(en millions)

	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Sensibilité aux taux d'actualisation			
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(2 499) \$	(304) \$	(2 803) \$
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	2 731 \$	346 \$	3 077 \$
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)			
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	1 161 \$	38 \$	1 199 \$
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(1 119) \$	(36) \$	(1 155) \$
Sensibilité aux tables de mortalité			
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(730) \$	(85) \$	(815) \$
Diminution de 10 % des tables de mortalité	749 \$	99 \$	848 \$
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé			
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s. o.	511 \$	511 \$
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s. o.	(395) \$	(395) \$

Au 31 décembre 2018

(en millions)

	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Sensibilité aux taux d'actualisation			
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(2 180) \$	(278) \$	(2 458) \$
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	2 376 \$	315 \$	2 691 \$
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)			
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	929 \$	33 \$	962 \$
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(902) \$	(31) \$	(933) \$
Sensibilité aux tables de mortalité			
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(583) \$	(70) \$	(653) \$
Diminution de 10 % des tables de mortalité	597 \$	81 \$	678 \$
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé			
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s. o.	446 \$	446 \$
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s. o.	(349) \$	(349) \$

L'analyse de sensibilité qui précède est hypothétique et doit être utilisée avec circonspection. Les fluctuations des montants en fonction des variations indiquées ne peuvent généralement pas faire l'objet d'une extrapolation étant donné que le rapport entre la variation de l'hypothèse et celle du montant n'est peut-être pas linéaire. Les sensibilités ont été calculées indépendamment des variations des autres hypothèses clés. Les variations d'un facteur peuvent entraîner la variation d'autres facteurs, ce qui pourrait amplifier ou réduire certaines sensibilités. Les méthodes qui ont servi à l'établissement de cette analyse de sensibilité sont conformes à celles qui avaient été retenues pour calculer les obligations au titre des prestations des régimes de retraite et des autres régimes d'avantages en 2018.

La sensibilité aux tables de mortalité démontre l'incidence d'une augmentation ou d'une diminution de la probabilité de décès dans un intervalle d'un an pour ce qui est des participants aux régimes de divers âges.

Les durées moyennes pondérées des obligations au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme du Groupe d'entreprises varient, respectivement, de 15 à 23 années, de 14 à 18 années et de 5 à 7 années.

i) Total des paiements versés en espèces et allègement de la capitalisation

Le total des paiements versés en espèces au titre des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme pour le Groupe d'entreprises se présente comme suit :

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2019	2018
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des régimes des autres avantages	167 \$	158 \$
Cotisations régulières de l'employeur aux régimes de retraite	338	303
Cotisations spéciales de l'employeur aux régimes de retraite	57	51
Paiements versés en espèces au titre des régimes à prestations définies	562	512
Cotisations aux régimes à cotisations définies	23	20
Total des paiements versés en espèces	585 \$	532 \$

En vertu du *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*, la Société a été exemptée de l'obligation de verser des cotisations spéciales au Régime de pension agréé de 2014 à 2017. En 2018, la Société est redevenue assujettie à la réglementation de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*. Aux termes de cette réglementation, le montant total de l'allègement de solvabilité est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Au-delà de cette limite, Postes Canada, à titre de répondante du Régime, serait tenue d'effectuer des paiements spéciaux pour éliminer tout manque à gagner des actifs sur les passifs selon les évaluations actuarielles sur une période de cinq ans en présomption de solvabilité. Compte tenu de l'allègement prévu aux termes de cette réglementation, Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer des paiements spéciaux en 2019, qui se seraient autrement élevés à 1,2 milliard de dollars (dont des paiements spéciaux afin de combler les déficits de transfert). Postes Canada a fait part de son intention d'obtenir, pour 2020, un allègement à l'égard de ces cotisations spéciales au ministre des Finances et à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, qui ne s'y sont pas opposés, mais elle prévoit effectuer des paiements d'environ 366 millions de dollars puisque le montant total de l'allègement de solvabilité de 15 % aura été entièrement utilisé au cours de l'exercice. La maladie à coronavirus (COVID-19), déclarée pandémie en mars 2020, et la volatilité du marché des taux d'actualisation et des rendements des actifs des régimes de retraite qui en découle pourraient avoir un effet négatif sur le déficit de nos régimes de retraite en 2020 et sur les paiements de solvabilité pour 2021 et au-delà, qui pourraient être nettement plus élevés que prévu. La solution à court terme que privilégie la Société consiste à obtenir un allègement temporaire la dispensant de l'obligation d'effectuer ces paiements; Postes Canada étudie ses options à court terme avec toutes ses parties prenantes, y compris avec son actionnaire, le gouvernement du Canada.

Au cours de l'exercice, des paiements de 11 millions de dollars au titre de la solvabilité ont été versés et des cotisations régulières rétroactives de 25 millions de dollars ont été effectuées relativement à la décision rendue sur l'équité salariale des FFRS.

j) Cotisations futures prévues

En 2020, le montant total estimatif des cotisations du Groupe d'entreprises aux régimes de retraite à prestations définies, en présumant qu'aucun paiement spécial au titre de la solvabilité ne sera exigé, s'élèvera à 461 millions de dollars, ce qui comprend les cotisations régulières au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, qui avoisineront les 339 millions de dollars.

11. Impôt sur le résultat

La Société est une société d'État désignée aux fins de l'impôt sur les bénéficiaires. Elle est donc, de ce fait, assujettie à l'impôt sur le résultat du palier fédéral en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les filiales de la Société sont assujetties à l'impôt sur le résultat des gouvernements fédéral et provinciaux.

Les sources des différences temporaires générant des actifs (passifs) d'impôt différé nets qui ont une incidence sur le résultat net et les autres éléments du résultat global (AERG) s'établissent comme suit :

(en millions)	31 décembre 2018 (retraité – note 5)	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 décembre 2019
Actifs (passifs) d'impôt différé nets				
Immobilisations	(56) \$	(31) \$	– \$	(87) \$
Actifs au titre de droits d'utilisation	(252)	(32)	–	(284)
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	146	(52)	–	94
Obligations locatives	299	33	–	332
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 549	97	(31)	1 615
Autres	(7)	4	(8)	(11)
Actifs d'impôt différé nets	1 679 \$	19 \$	(39) \$	1 659 \$

(en millions, retraité – note 5)	31 décembre 2017	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 décembre 2018
Actifs (passifs) d'impôt différé nets				
Immobilisations	(53) \$	(3) \$	– \$	(56) \$
Actifs au titre de droits d'utilisation	(242)	(10)	–	(252)
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	71	75	–	146
Obligations locatives	283	16	–	299
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 543	143	(137)	1 549
Autres	2	(13)	4	(7)
Actifs d'impôt différé nets	1 604 \$	208 \$	(133) \$	1 679 \$

L'impôt différé est présenté à l'état consolidé de la situation financière comme suit :

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018 (retraité – note 5)
Actifs d'impôt différé	1 659 \$	1 680 \$
Passifs d'impôt différé, inclus dans les autres passifs non courants	–	1
Actifs d'impôt différé nets	1 659 \$	1 679 \$

Aucun passif d'impôt différé n'a été comptabilisé pour les différences temporaires liées à des participations dans les filiales, car la Société est capable de contrôler la date à laquelle les différences temporaires se résorberont et il est probable que celles-ci ne se résorberont pas dans un avenir prévisible. Le montant total de ces différences temporaires au 31 décembre 2019 se chiffre à 415 millions de dollars (409 millions de dollars en 2018, retraité).

Les principales composantes de la charge (du recouvrement) d'impôt sur le résultat s'établissent comme suit :

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2019	2018 (retraité – note 5)
Charge d'impôt exigible	72 \$	184 \$
Ajustements sur exercices antérieurs	(62)	(1)
Total de la charge d'impôt exigible	10	183
Recouvrement d'impôt différé afférent à la naissance et à la résorption des différences temporaires	(77)	(210)
Ajustements sur exercices antérieurs	58	2
Total du recouvrement d'impôt différé	(19)	(208)
Recouvrement d'impôt sur le résultat	(9) \$	(25) \$

La charge (le recouvrement) d'impôt sur le résultat diffère du montant qui aurait été établi en appliquant le taux d'impôt fédéral prévu par la loi pour la Société de 25 % (25 % en 2018) au résultat avant impôt. Les raisons qui expliquent cette différence sont les suivantes :

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2019	2018 (retraité – note 5)
Perte avant impôt	(23) \$	(118) \$
Impôt fédéral au taux prévu par la loi pour la Société	(6)	(29)
Impôt provincial des filiales moins l'abattement d'impôt fédéral	3	3
Ajustements sur exercices antérieurs	(4)	–
Autre	(2)	1
Recouvrement d'impôt sur le résultat	(9) \$	(25) \$

Le taux d'impôt fédéral prévu par la loi, soit le taux d'impôt fédéral à long terme prévu par la loi applicable, est resté à 25 % en 2019 et en 2018.

12. Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition a été réparti, lors de la comptabilisation initiale, entre deux unités génératrices de trésorerie qui correspondent au secteur Purolator et au secteur Logistique. La valeur comptable de l'écart d'acquisition pour ces secteurs s'établit comme suit :

Aux 31 décembre (en millions)	2019		2018
	Secteur Purolator	Secteur Logistique	Total
Solde à l'ouverture et à la clôture de l'exercice	121 \$	9 \$	130 \$

Test de dépréciation de l'écart d'acquisition

L'écart d'acquisition est soumis à un test de dépréciation une fois l'an, à la clôture du troisième trimestre pour le secteur Purolator et le secteur Logistique. La valeur recouvrable de chaque secteur est estimée en fonction de la valeur d'utilité, et il a été déterminé qu'elle était supérieure à la valeur comptable. Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée à ce titre pour l'exercice considéré ni pour l'exercice précédent.

Le calcul de la valeur d'utilité pour le secteur Purolator, qui est le seul à avoir un solde significatif, repose sur les hypothèses suivantes :

- Les flux de trésorerie futurs ont été actualisés pour déterminer la valeur d'utilité. Les flux de trésorerie sont fondés sur le plan quinquennal de Purolator, qui concorde avec l'expérience passée et la manière dont Purolator est gérée. Les flux de trésorerie ont été établis par extrapolation en leur appliquant un taux de croissance à perpétuité de 2,5 % (2,5 % en 2018), qui tient compte à la fois des taux de croissance et d'inflation et qui constitue un taux acceptable compte tenu de l'information disponible et des normes en vigueur dans l'industrie au moment du test de dépréciation.
- Un taux d'actualisation avant impôt de 16,5 % (15 % en 2018) a été appliqué pour calculer la valeur recouvrable de Purolator, qui est fondée sur le coût moyen pondéré du capital de Purolator.

13. Fournisseurs et autres créditeurs

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018 (retraité – note 5)
Comptes fournisseurs	117 \$	178 \$
Charges à payer et autres créditeurs	394	312
Administrations postales étrangères	69	63
Mandats-poste en circulation	16	19
Impôt à payer	80	76
Total	676 \$	648 \$

Des informations sur les risques de marché et de liquidité relatifs aux fournisseurs et autres créditeurs sont présentées à la note 20.

14. Provisions

Le tableau ci-après présente les variations des provisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

(en millions)	Litiges	Autres provisions	Total
Solde retraité au 31 décembre 2018 (retraité – note 5)	41 \$	19 \$	60 \$
Provisions supplémentaires constituées	11	26	37
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(10)	(18)	(28)
Réduction au titre de la réévaluation des provisions	(2)	(10)	(12)
Solde au 31 décembre 2019	40 \$	17 \$	57 \$
Provisions courantes	40 \$	15 \$	55 \$
Provisions non courantes, incluses dans les autres passifs non courants	– \$	2 \$	2 \$

Litiges

La provision pour litiges représente la meilleure estimation de la direction des sorties de trésorerie probables liées aux litiges et aux griefs, ainsi qu'à d'autres réclamations dont les tribunaux n'ont pas été saisis. L'échéancier des sorties de trésorerie relatives à ces litiges est incertain, car il est souvent subordonné au dénouement futur d'événements donnés, notamment, mais pas exclusivement, à la durée des procédures judiciaires.

Autres provisions

Les autres provisions englobent diverses provisions au titre de la taxe de vente et autres provisions de la Société, qui correspondent à la meilleure estimation de la direction des sorties de trésorerie probables.

Des informations sur les passifs éventuels pour lesquels aucune provision n'a été comptabilisée, faute d'informations suffisantes pour établir une estimation raisonnable du montant de ces obligations, ou pour lesquels les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations sont possibles plutôt que probables sont fournies à la note 16.

15. Questions liées à la main-d'œuvre

La Société est impliquée dans un certain nombre de litiges portant sur l'équité salariale et des sujets connexes qu'ont intentés divers groupes syndicaux de Postes Canada. S'il y a lieu, la Société a comptabilisé une provision au titre des salaires et avantages à payer et provisions connexes, celle-ci constituant la meilleure estimation de la direction des passifs qui devront être engagés.

Les questions suivantes ont évolué au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

- a) En septembre 2016, Postes Canada et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes ont signé un protocole d'entente en vertu duquel les parties ont convenu de mener une étude conjointe sur l'équité salariale, afin de déterminer s'il existe un écart salarial fondé sur le sexe au sein du groupe professionnel à prédominance féminine des factrices et facteurs ruraux et suburbains. Bien qu'elles aient mené une étude conjointe, et présenté deux rapports aux termes de celle-ci, les parties n'ont pas été en mesure de convenir du montant de l'écart salarial ainsi que des mesures correctives à prendre. Par conséquent, elles ont entrepris un processus de médiation-arbitrage. Le 20 septembre 2018, l'arbitre a rendu sa décision finale, qui s'est traduite par des ajustements salariaux, des hausses de la rémunération ouvrant droit à pension reçue pour les envois à remettre en mains propres et les remplacements de serrures, des améliorations apportées aux congés annuels, des congés de préretraite, des avantages sociaux complémentaires de retraite et l'admissibilité à de nombreux autres avantages, congés et allocations.

Entre-temps, la Société a comptabilisé des provisions au titre des salaires et avantages à payer et provisions connexes ainsi que des modifications de régimes dans les passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme pour tenir compte de ces changements. Des charges liées à la main-d'œuvre et des charges au titre des avantages du personnel, compte tenu des modifications des régimes, ont également été comptabilisées. Les ajustements ont été faits rétroactivement au 1^{er} janvier 2016. Les parties ont presque terminé de mettre en œuvre le jugement rendu par l'arbitre. Par ailleurs, les paiements aux retraités et aux employés actifs, selon le cas, sont en cours de versement.

- b) En 2012, l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) a demandé la réactivation d'une plainte sur l'équité salariale déposée en 1992 que Postes Canada considérait comme ayant déjà été réglée. En 2014, un enquêteur de la Commission canadienne des droits de la personne a conclu que la période allant de 1992 à 1997 posait toujours problème. Ensuite, la Commission a renvoyé la question au Tribunal canadien des droits de la personne afin qu'il puisse statuer sur le fond de cette affaire. Le 12 mai 2019, Postes Canada et l'ACMPA ont conclu une entente, que la Commission a approuvée par la suite. Postes Canada et l'ACMPA ont mis sur pied un comité chargé de concrétiser le règlement convenu. L'implantation est en cours.
- c) La mise en œuvre du protocole d'accord conclu en 2013 entre l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et la Société relativement à la décision du Tribunal canadien des droits de la personne (le Tribunal) portant sur la plainte d'équité salariale de l'AFPC se poursuit. La Société a avisé l'AFPC que les anciens employés qui n'ont pu être joints par courrier ou autrement ont cinq ans pour réclamer les sommes auxquelles ils ont droit en vertu du protocole d'accord. La période de cinq ans a commencé le 28 juillet 2016.

Pour le moment, il est impossible pour la Société de prévoir l'issue des divers litiges portant sur l'équité salariale et des sujets connexes et il se peut qu'elle procède au besoin à l'ajustement des provisions comptabilisées dans le résultat net pour les périodes subséquentes. Ces questions continueront d'évoluer; cependant, d'autres renseignements détaillés ne seront pas présentés, puisqu'ils pourraient être préjudiciables à la Société.

16. Passifs éventuels

- a) En juin 2017, la Cour supérieure du Québec a autorisé l'exercice d'un recours collectif contre la Société. La poursuite allègue que la quote-part payée par certains travailleurs et retraités de la Société au Québec pour des médicaments d'ordonnance aux termes du régime d'assurance médicaments de Postes Canada depuis juillet 2013 excéderait le plafond annuel fixé en vertu de la loi qui réglemente la Régie de l'assurance maladie du Québec. Postes Canada a déposé un exposé de sa défense le 6 septembre 2019. Il est toujours impossible de déterminer l'issue de ce recours collectif.
- b) En 2017, la Cour d'appel fédérale a rétabli l'instruction initiale d'un agent de santé et de sécurité d'Emploi et Développement social Canada qui obligeait Postes Canada à procéder annuellement à une inspection de santé et de sécurité de tous les points de remise visés à Burlington, en Ontario. Aucune compensation financière n'a été accordée. La Cour suprême du Canada a entendu la cause en appel le

10 décembre 2018 et, le 20 décembre 2019, elle a rendu un jugement favorable à la Société, invalidant de ce fait l'instruction de l'agent de santé et de sécurité. Ce litige est résolu depuis le 20 décembre 2019.

- c) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises conclut des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, chaque société du Groupe d'entreprises offre des indemnités à chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants ainsi qu'à certains de ses employés, soit aux termes de règlements administratifs, soit aux termes d'ententes, afin de les dédommager pour les réclamations dont ils pourraient faire l'objet ou les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs ou de dirigeants du Groupe d'entreprises ou dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs, de dirigeants ou d'une autre fonction semblable au sein d'une autre entité à la demande du Groupe d'entreprises.

En général, ces ententes ne précisent pas les limites du Groupe d'entreprises en matière de responsabilité. Par conséquent, il n'est pas possible d'estimer les passifs éventuels futurs au titre de telles indemnités. Aucun montant n'a donc été comptabilisé à cet égard dans les états financiers consolidés.

- d) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises est partie à différentes réclamations et divers litiges pour lesquels les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations qui en découleraient ne peuvent pas être estimées ou ne sont pas probables à l'heure actuelle. Lorsqu'une obligation est manifeste, la Société comptabilise des provisions au titre de litiges si une sortie de ressources est probable, et qu'il est possible d'en estimer le montant de manière raisonnable.
- e) Certains bâtiments de la Société contiennent des matériaux composés d'amiante qu'elle serait obligée de retirer et de détruire de manière spéciale si elle entamait des projets de rénovation majeure ou de démolition partielle ou entière. Tant que ces projets ne seront pas amorcés, il n'y aura aucune obligation importante de retirer ou de détruire les matériaux contenant de l'amiante. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée à cet égard dans les états financiers consolidés.

De même, la juste valeur des obligations de démantèlement liées à la remise en état des sites après l'enlèvement permanent d'une boîte postale communautaire d'un lieu ne peut pas être raisonnablement estimée, car la Société ne connaît pas les dates de règlement des obligations. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée à cet égard dans les états financiers consolidés. La Société continuera d'évaluer sa capacité d'estimer les justes valeurs de ses obligations de démantèlement à chaque date de clôture.

17. Prêts et emprunts

Aux 31 décembre (en millions)	2019		2018 (retraité – note 5)	
	Juste valeur ³	Valeur comptable	Juste valeur ³	Valeur comptable
Obligations, série 1, échéant en juillet 2040, portant intérêt à 4,36 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet ^{1,2}	666 \$	498 \$	617 \$	498 \$
Obligations, série 2, échéant en juillet 2025, portant intérêt à 4,08 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet ^{1,2}	554	499	553	499
Total des prêts et emprunts (tous non courants)	1 220 \$	997 \$	1 170 \$	997 \$

- La Société a le droit de rembourser les obligations avant l'échéance en payant une prime par rapport à la juste valeur.
- Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada.
- Les justes valeurs estimées présentées pour les prêts et emprunts sont classées au niveau 2 de la hiérarchie de la juste valeur et sont appliquées sur une base récurrente. Il n'y a eu aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie de la juste valeur au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018.

Des informations complémentaires au sujet des exigences concernant le capital et la capacité d'emprunt imposées au Groupe d'entreprises en vertu de règles extérieures sont présentées aux notes 19 et 20 c).

La charge d'intérêts sur les prêts et emprunts s'établit à 42 millions de dollars (42 millions de dollars en 2018, retraité) et est comptabilisée dans les fournisseurs et autres crédeurs. Les intérêts payés sont inclus dans les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation à l'état consolidé des flux de trésorerie.

Les remboursements futurs du capital des prêts et emprunts s'établissent comme suit :

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018
Échéances		
2025	500 \$	500 \$
2040	500	500
	1 000 \$	1 000 \$

18. Obligations locatives

a) Obligations locatives

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018 (retraité – note 5)
Analyse des échéances – flux de trésorerie contractuels non actualisés		
Moins d'un an	156 \$	146 \$
D'un an à cinq ans	512	488
Plus de cinq ans	1 073	1 015
Total des obligations locatives non actualisées	1 741 \$	1 649 \$
Obligations locatives comptabilisées à l'état consolidé de la situation financière	1 299 \$	1 163 \$
Obligations locatives courantes	116 \$	109 \$
Obligations locatives non courantes	1 183	1 054

Les montants présentés dans le tableau qui précède comprennent des paiements au titre de la location (flux de trésorerie non actualisés) totalisant 42 millions de dollars (27 millions de dollars au 31 décembre 2018) qui seront versés, dans le cours normal des activités, à des parties liées pour des locaux destinés aux services postaux et aux services de transport. Les contrats de location qui ne sont pas encore en vigueur, mais pour lesquels des engagements avaient été pris au 31 décembre 2019, prévoient des sorties de trésorerie futures de 7 millions de dollars qui n'ont pas été prises en compte dans l'évaluation de ces obligations locatives.

Le tableau qui suit présente des informations financières concernant les activités locatives comptabilisées dans les autres charges d'exploitation à l'état consolidé du résultat global.

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018 (retraité – note 5)
Paiements de loyers au titre de contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur	6 \$	5 \$
Paiements de loyers au titre de contrats de location à court terme	4	3
Produits tirés de contrats de sous-location	(13)	(13)

b) Variations des passifs attribuables aux activités de financement

(en millions)	31 décembre 2018 (retraité – note 5)	Paiements	Intérêts	Entrées nettes (contrats de location)	31 décembre 2019
Obligations locatives	1 163 \$	(153) \$	39 \$	250 \$	1 299 \$

19. Gestion du capital

La Société est assujettie à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (les *Lois*) et à toutes les instructions données conformément aux *Lois*. Les *Lois* influent sur la façon dont la Société gère son capital, entre autres, en établissant les grands objectifs de la Société. Tout en offrant des services postaux de base et en poursuivant ses objectifs, la Société doit notamment mener ses activités de manière à assurer son autonomie financière. Elle doit aussi offrir des services selon des normes qui répondent aux besoins de la population canadienne.

Le capital de la Société se compose du total de ses prêts et emprunts, des autres passifs (non courants) et des capitaux du Canada. Cette définition qui est utilisée par la direction pourrait ne pas être comparable aux indicateurs présentés par d'autres sociétés postales ou organismes publics.

L'encours total des prêts et emprunts s'établit à 997 millions de dollars au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 (retraité – note 5). Les capitaux du Canada étaient déficitaires de 107 millions de dollars au 31 décembre 2019 et de 210 millions de dollars au 31 décembre 2018 (retraité – note 5). La hausse des capitaux du Canada s'explique surtout par les réévaluations des régimes à prestations définies, qui sont constatées dans les autres éléments du résultat global et immédiatement incluses dans les résultats non distribués ou le déficit accumulé de la Société.

En matière de gestion du capital, les objectifs de la Société sont les suivants :

- assurer des liquidités suffisantes pour pouvoir s'acquitter de ses obligations financières et soutenir la réalisation de ses plans d'exploitation et stratégiques;
- maintenir sa capacité financière et son accès à des facilités de crédit pour financer le développement futur de l'entreprise.

Ces objectifs et les stratégies connexes sont examinés et approuvés chaque année par le Conseil d'administration dans le cadre de l'étude du Plan d'entreprise annuel, qui est ensuite soumis à l'approbation du Conseil du Trésor. Le plan d'entreprise de la Société pour 2019 à 2023 a été approuvé par le Conseil du Trésor le 31 janvier 2019. Le plan d'entreprise de la Société pour 2020 à 2024 a été déposé auprès de la ministre responsable de la Société canadienne des postes le 6 novembre 2019, mais n'a pas été transmis au Conseil du Trésor aux fins de son approbation.

La capacité d'emprunt de la Société et les facilités de crédit auxquelles elle a accès sont décrites à la note 20 c) sur le risque de liquidité découlant d'instruments financiers. La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que la Société indique son intention d'emprunter dans son Plan d'entreprise annuel ou dans une modification du Plan, qui doivent tous deux être approuvés par le Conseil d'administration et le Conseil du Trésor. De plus, les conditions détaillées de chaque emprunt doivent être approuvées par le ministre des Finances.

Le montant d'emprunt autorisé de la Société auprès d'autres sources que l'État est approuvé en vertu de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*. La *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit le plafonnement des prêts consentis à la Société sur le Trésor du Canada ainsi que l'établissement d'une structure de capital composée de capital-actions qui autorise la Société à émettre des actions à ses employés et au gouvernement du Canada. Cette méthode de financement n'a pas été utilisée. Des informations complémentaires au sujet du montant global d'emprunt autorisé de la Société sont présentées à la note 20 c).

La Société n'est pas assujettie, en vertu de règles extérieures, à des exigences concernant le capital. Aux termes de divers accords d'emprunt, les filiales doivent respecter certaines clauses restrictives en matière de ratios de la dette à long terme au résultat avant intérêt, impôt et amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles et de couverture des intérêts. Les filiales respectent toutes les clauses restrictives.

20. Instruments financiers et gestion des risques

Facteurs de risques financiers

Les instruments financiers du Groupe d'entreprises l'exposent à un éventail de risques financiers : le risque de marché (y compris le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque marchandises), le risque de crédit et le risque de liquidité. La fonction de trésorerie de la Société gère les risques qui découlent des activités d'investissement selon les politiques approuvées par le Conseil d'administration. Les placements sont détenus à des fins de liquidités ou à long terme de manière à procurer le taux de rendement le plus élevé possible conformément aux politiques de placement approuvées par le Conseil d'administration. Le Groupe d'entreprises possède divers autres instruments financiers, notamment les clients et autres débiteurs, les fournisseurs et autres créditeurs et les salaires à payer, lesquels découlent directement de ses activités. Le Groupe d'entreprises achète et vend des dérivés afin de gérer certains risques, conformément à sa politique de gestion des risques. Les dérivés ne sont jamais achetés à des fins de spéculation.

Les stratégies de gestion des risques sont susceptibles d'évoluer en fonction des conditions et des circonstances futures, y compris des effets et des conséquences de l'évolution de la conjoncture économique. Les stratégies futures pourraient ne pas protéger entièrement le Groupe d'entreprises des effets négatifs à court terme, dont les plus importants pourraient avoir une incidence sur les ressources en liquidités et en capitaux ainsi que l'exposition aux pertes de crédit.

a) Risque de marché

Le risque de marché est le risque de pertes que font courir les fluctuations de facteurs de marché externes comme les taux d'intérêt, les cours du change et le prix des marchandises.

- a.1) Risque de taux d'intérêt** • Les placements du Groupe d'entreprises comprennent les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont classés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2019, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des placements du portefeuille de titres réservés est de 12 ans (12 ans en 2018).

Le Groupe d'entreprises a effectué une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt en utilisant une augmentation ou une diminution de 1 %, ce qui représente l'évaluation par la direction d'une variation raisonnablement possible des taux d'intérêt, étant donné la nature et la durée jusqu'à l'échéance des placements en circulation. Une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait diminuer ou augmenter la valeur des titres réservés et des autres éléments du résultat global de 61 millions de dollars au 31 décembre 2019 (63 millions de dollars en 2018). De telles variations de leur valeur seraient en partie compensées par la variation de la valeur de certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme. La presque totalité des prêts et emprunts du Groupe d'entreprises présente des taux d'intérêt fixes et des modalités de remboursement anticipé comportant une prime par rapport à la juste valeur.

- a.2) Risque de change** • L'exposition au risque de change provient principalement du secteur Postes Canada, pour lequel elle est surtout attribuable aux règlements internationaux avec les administrations postales étrangères et au remboursement des mandats-poste libellés en monnaies étrangères. L'obligation de la Société de parvenir à un règlement avec les administrations postales étrangères est libellée en droits de tirage spéciaux (DTS), soit un panier de monnaies étrangères comprenant le dollar américain (\$ US), l'euro (€), la livre sterling (£), le yen japonais (JP¥) et le renminbi chinois (CN¥), alors que les paiements sont généralement libellés en dollars américains.

Le secteur Postes Canada possède un programme de couverture économique visant à réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et aux ventes libellées en DTS prévues. Les expositions sont, dans un premier temps, portées en diminution des charges prévues, libellées en DTS, et il se peut que les autres expositions soient couvertes au moyen de contrats de change à terme libellés dans les cinq devises qui forment un DTS. Dans le cadre du programme, les opérations de couverture autorisées ne

peuvent pas dépasser 70 % des expositions nettes prévues lorsque les flux de trésorerie sont hautement probables. Les contrats de change à terme en vigueur se détaillent comme suit :

Au 31 décembre 2019

(en millions)

Devise	Montant notionnel	Équivalent canadien	Taux contractuel moyen	Échéance	Type	Juste valeur
Dollar américain	54 \$ US	71 \$	1,321 \$/\$ US	17 janvier 2020	Vente à terme	1 \$
Euro	36 €	53	1,467 \$/€	17 janvier 2020	Vente à terme	1
Livre sterling	8 £	13	1,732 \$/£	17 janvier 2020	Vente à terme	–
Yen japonais	1 100 JP¥	13	0,012 \$/JP¥	17 janvier 2020	Vente à terme	–
Renminbi chinois	94 CN¥	18	0,187 \$/CN¥	17 janvier 2020	Vente à terme	–
Total		168 \$				2 \$

Au 31 décembre 2018

(en millions)

Devise	Montant notionnel	Équivalent canadien	Taux contractuel moyen	Échéance	Type	Juste valeur
Dollar américain	37 \$ US	49 \$	1,335 \$/\$ US	10 janvier 2019	Vente à terme	(1) \$
Euro	15 €	23	1,52 \$/€	11 janvier 2019	Vente à terme	(1)
Livre sterling	3 £	5	1,706 \$/£	11 janvier 2019	Vente à terme	–
Yen japonais	600 JP¥	7	0,012 \$/JP¥	11 janvier 2019	Vente à terme	–
Renminbi chinois	45 CN¥	9	0,195 \$/CN¥	11 janvier 2019	Vente à terme	–
Total		93 \$				(2) \$

Les profits (pertes) de change et les profits (pertes) sur dérivés s'établissent comme suit :

Exercices clos les 31 décembre

(en millions)

	2019			2018		
	Pertes de change	Profits sur dérivés	Total	Profits de change	Pertes sur dérivés	Total
Latents	(9) \$	1 \$	(8) \$	8 \$	(3) \$	5 \$
Réalisés	(2)	6	4	10	(8)	2
Total	(11) \$	7 \$	(4) \$	18 \$	(11) \$	7 \$

L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2019 sur l'exposition restante aux variations du taux du change, en supposant que toutes les autres variables ne changent pas, ferait augmenter ou diminuer le résultat net de l'exercice de 10 millions de dollars (10 millions de dollars en 2018).

- a.3) Risque marchandises** • Le Groupe d'entreprises est, de par sa nature, exposé au risque d'augmentation du prix du carburant. Il atténue ce risque en imposant un supplément pour le prix du carburant à certains de ses produits. Une telle technique d'atténuation des risques est reconnue dans le secteur et mise en pratique depuis longtemps; elle ne nécessite donc pas un recours aux instruments dérivés pour gérer l'exposition résiduelle au risque marchandises.

b) Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles et amène le Groupe d'entreprises à subir une perte financière. Le risque de crédit découle des placements dans des sociétés et des institutions financières, ainsi que du crédit consenti aux clients grossistes et commerciaux, notamment les créances impayées. Les ventes sont réglées par les clients au comptant ou au moyen des principales cartes de crédit.

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

- b.1) Équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés** • Le risque de crédit lié aux placements en équivalents de trésorerie, en titres négociables et en titres réservés est réduit grâce à des placements auprès d'émetteurs qui répondent à des critères de placement précis et à l'imposition d'un plafond monétaire par type de produit financier et par émetteur de titres. Les placements dans des institutions financières et des sociétés doivent être de la catégorie investissement et avoir des cotes minimales de deux agences de notation indépendantes équivalent aux cotes R1 (moyen) pour les placements à court terme et A pour les placements à long terme du Dominion Bond Rating Service (DBRS). Le Groupe d'entreprises examine régulièrement les

cotes de crédit des émetteurs de ses placements, et il liquide les placements dans un délai donné si la cote de crédit de l'émetteur descend en deçà des niveaux acceptables.

Le risque de crédit associé aux équivalents de trésorerie, aux titres négociables et aux titres réservés, qui sont des placements dans des titres de créance, est réputé être faible. Par conséquent, la dotation à la provision pour dépréciation comptabilisée au cours de la période a été limitée au montant des pertes attendues sur 12 mois. Celui-ci est déterminé à l'aide de la méthode de la probabilité de défaut, qui fait appel aux taux de défaillance historiques dérivés de données provenant d'agences de crédit externes pour des titres de créance de qualité similaire. Au besoin, les taux de défaillance historiques sont ajustés pour tenir compte d'informations actuelles et prospectives, telles que les écarts sur obligations. Les titres de créance sont regroupés en fonction de leur cote de crédit individuelle, et la perte de crédit attendue sur 12 mois est évaluée sur une base collective. Un titre désigné comme étant « en défaut » suppose que son émetteur a soit omis d'effectuer un paiement qu'il était juridiquement contraint d'effectuer, soit exprimé clairement qu'il omettra d'effectuer ce paiement dans un proche avenir soit encore, dans certains cas, procédé à une opération d'échange sur créances sinistrées (*distressed exchange*). Les titres de créance sont considérés comme étant dépréciés lorsqu'ils sont en défaut. Aucune provision significative ni aucune perte de valeur à l'égard de placements n'ont été comptabilisées au cours ou à la clôture de l'exercice (aucun en 2018).

Le tableau qui suit présente la concentration du risque de crédit en fonction des cotes de crédit des titres de créance détenus à titre d'équivalents de trésorerie, de titres négociables ou de titres réservés.

Pour les exercices clos les 31 décembre

(en millions)

	2019			2018		
	R-1 (élevé) ¹ / AAA ⁴	R-1 (moyen) ² / AA ⁵	R-1 (faible) ³ / A ⁶	R-1 (élevé) / AAA	R-1 (moyen) / AA	R-1 (faible) / A
Équivalents de trésorerie	80 \$	51 \$	44 \$	89 \$	80 \$	– \$
Titres négociables	453 \$	290 \$	505 \$	924 \$	411 \$	135 \$
Titres réservés	184 \$	75 \$	255 \$	154 \$	85 \$	256 \$
Taux de pertes de crédit attendues sur 12 mois	0,00 %	0,08 %	0,08 %	0,00 %	0,08 %	0,08 %

Les cotes de crédit de DBRS applicables aux équivalents de trésorerie et aux titres négociables sont de la catégorie investissement et sont définies comme suit :

1. R-1 (élevé) : Crédit de la plus haute qualité. La capacité de remboursement (par le débiteur) des obligations financières à court terme à mesure qu'elles deviennent exigibles est exceptionnellement élevée. Il est improbable que cette capacité puisse être altérée par des événements futurs.
2. R-1 (moyen) : Crédit de qualité supérieure. La capacité de remboursement (par le débiteur) des obligations financières à court terme à mesure qu'elles deviennent exigibles est très élevée. Ne diffère que légèrement de celle de la cote R-1 (élevé). Il est improbable que cette capacité soit très vulnérable aux événements futurs.
3. R-1 (faible) : Crédit de bonne qualité. La capacité de remboursement (par le débiteur) des obligations financières à court terme à mesure qu'elles deviennent exigibles est importante. Dans l'ensemble, celle-ci n'est pas aussi bonne que dans le cas des cotes plus élevées. Cette capacité pourrait être vulnérable aux événements futurs, mais les facteurs défavorables pertinents sont jugés gérables.

Les cotes de crédit de DBRS applicables aux titres réservés sont de la catégorie investissement et sont définies comme suit :

4. AAA : Le portefeuille de prêts (titres de créance) est réputé être assorti d'un crédit de la plus haute qualité.
5. AA : Le portefeuille de prêts (titres de créance) est réputé être assorti d'un crédit de qualité supérieure.
6. A : Le portefeuille de prêts (titres de créance) est réputé être assorti d'un crédit de bonne qualité.

La valeur comptable brute des titres de créance avoisine leur valeur comptable nette en raison de la faiblesse du taux de pertes de crédit attendues.

- b.2) Clients et autres débiteurs** • Le risque de crédit lié aux créances à recevoir de clients grossistes et commerciaux est atténué par l'importance de la clientèle du Groupe d'entreprises, qui regroupe à peu près tous les secteurs d'activité au Canada. Le Groupe d'entreprises applique un programme d'évaluation du crédit de chaque client selon la solidité financière et les habitudes de paiement, et limite le montant du crédit accordé lorsqu'il le juge nécessaire. Il surveille ses comptes clients en fonction de ces limites de crédit et de l'ancienneté des factures impayées. Il établit une provision pour créances douteuses en ayant recours à l'approche simplifiée, qui fait appel aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Pour estimer les pertes de crédit attendues pour la durée de vie, le Groupe d'entreprises se base sur les pourcentages de radiation historiques combinés aux informations prospectives ayant permis de relever la détérioration du crédit, soit au niveau de l'entreprise soit à l'échelle macroéconomique. Un compte client désigné comme étant « en souffrance » suppose que le client n'a pas respecté les modalités de paiement et que les efforts internes de recouvrement ont démontré que le client ne règlera le montant ni en partie ni en totalité. Les comptes clients transférés à des agences de recouvrement indépendantes sont automatiquement considérés comme étant en souffrance. Les comptes clients sont considérés comme étant dépréciés lorsqu'ils sont en souffrance. Même si le ralentissement persiste dans certains secteurs de l'économie canadienne, le Groupe d'entreprises n'a pas enregistré d'augmentation de ses créances douteuses par rapport aux exercices antérieurs. La surveillance hebdomadaire et ponctuelle de la balance chronologique des créances et du délai moyen de recouvrement n'a pas indiqué de changements importants dans la tendance de l'ancienneté des créances.

Le risque de crédit attribuable aux créances liées aux administrations postales étrangères, autres que le United States Postal Service (USPS), est généralement atténué par la compensation des montants dus à chacune d'elles, conformément aux dispositions de l'Union postale universelle. Les montants à recevoir et exigibles du USPS sont réglés indépendamment, en vertu d'une entente bilatérale entre la Société et le USPS. Les estimations des créances et des créditeurs, y compris les paiements provisionnels mensuels, sont fondées sur des données statistiques quant au poids et au nombre de pièces échangées par le Canada et les États-Unis. La facturation à chaque administration postale étrangère du règlement définitif peut se faire un an ou plus après la prestation du service.

L'ancienneté des créances et la provision pour créances douteuses au titre des clients et autres débiteurs se détaillent comme suit :

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018
Comptes clients :		
En règle	494 \$	557 \$
En souffrance depuis 1 à 15 jours	75	115
En souffrance depuis 16 à 30 jours	35	43
En souffrance depuis plus de 30 jours	48	38
Provision pour créances douteuses	(5)	(5)
Comptes clients – nets	647	748
Comptes clients – administrations postales étrangères	259	190
Actifs financiers détenus à des fins de gestion des risques	2	–
Autres débiteurs	103	41
Clients et autres débiteurs	1 011 \$	979 \$

La provision pour créances douteuses correspond au montant des pertes potentielles au titre des comptes clients. Un taux moyen pondéré des pertes de crédit attendues pour le Groupe d'entreprises se situant entre 0 % et 1,2 % (0 % et 1,0 % en 2018), en fonction de l'historique des radiations, est appliqué aux montants en règle et en souffrance. L'ancienneté des comptes clients fait l'objet d'un suivi afin de déceler toute détérioration possible du crédit. Lorsqu'une détérioration du crédit laisse présager un possible ralentissement économique, un facteur est appliqué au taux historique. La provision peut également tenir compte des montants à payer qui sont en souffrance, mais qui n'ont pas été radiés parce que les efforts internes de recouvrement se poursuivent.

Le tableau qui suit présente l'évolution de la provision pour créances douteuses constituée à l'égard des comptes clients au 31 décembre 2019 :

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018
Provision pour créances douteuses, à l'ouverture	5 \$	7 \$
Augmentation de la provision au cours de la période portée au résultat net	3	2
Diminution attribuable aux radiations	(3)	(4)
Provision pour créances douteuses, à la clôture	5 \$	5 \$

c) Risque de liquidité

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

En vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, le montant total de l'allègement d'un déficit de capitalisation est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Compte tenu de cette réglementation, Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer des paiements spéciaux en 2019. Des paiements spéciaux au titre de la solvabilité se rapportant aux obligations du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes devront être effectués en 2020. La solution à court terme que privilégie la Société consiste à obtenir un allègement temporaire la dispensant de l'obligation d'effectuer ces paiements; Postes Canada étudie ses options à court terme avec toutes ses parties prenantes, y compris avec son actionnaire, le gouvernement du Canada. La maladie à coronavirus (COVID-19), déclarée pandémie en mars 2020, et la volatilité du marché des taux d'actualisation et des rendements des actifs des régimes de retraite qui en découle pourraient avoir un effet négatif sur le déficit de nos régimes de retraite en 2020 et sur les paiements de solvabilité pour 2021 et au-delà, qui pourraient être nettement plus élevés que prévu. Des informations complémentaires à ce sujet sont présentées à la note 10 i). De son avis, la Société a des liquidités et une capacité d'emprunt autorisés suffisantes pour couvrir ses activités pour au moins les 12 prochains mois.

Le plan d'emprunt de la Société est examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, puis soumis à l'approbation du Conseil du Trésor sur la recommandation de la ministre responsable de Postes Canada et du ministre des Finances, dans le cadre du processus d'approbation du Plan d'entreprise de la Société (note 19). Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société peut emprunter un montant maximal de 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. Aux termes de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, la Société est autorisée à emprunter à d'autres sources que l'État des sommes ne dépassant pas un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances. Au 31 décembre 2019, le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 100 millions de dollars (100 millions de dollars en 2018) pouvant être utilisée pour la gestion de la trésorerie sous la forme d'emprunts à court terme.

Le montant des prêts et emprunts de la Société se chiffre à 997 millions de dollars (997 millions de dollars en 2018, retraité) et des lettres de crédit sont émises pour un montant de 13 millions de dollars (13 millions de dollars en 2018) au 31 décembre 2019. Aucune somme n'est prélevée sur les facilités d'emprunt à court terme au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, les filiales de la Société ont accès à des facilités de crédit s'élevant à 135 millions de dollars (135 millions de dollars en 2018), dont 16 millions de dollars (28 millions de dollars en 2018) sont utilisés à la clôture de l'exercice. Les filiales disposent également de lettres de crédit totalisant 7 millions de dollars (7 millions de dollars en 2018). Des informations complémentaires au sujet des prêts et emprunts du Groupe d'entreprises sont présentées à la note 17.

Le tableau suivant contient des précisions sur les échéances contractuelles restantes des passifs financiers du Groupe d'entreprises. Les montants représentent les flux de trésorerie non actualisés des passifs financiers selon la date la plus proche à laquelle le Groupe d'entreprises peut être tenu de payer. Le tableau comprend les flux de trésorerie du capital et des intérêts.

Au 31 décembre 2019

(en millions)

	Taux d'intérêt effectif	Moins d'un an	Plus d'un an, mais moins de cinq ans	Plus de cinq ans	Total
Ne portant pas intérêt ¹	s. o.	1 158 \$	1 \$	– \$	1 159 \$
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	849	958
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	520	622
		1 200 \$	170 \$	1 369 \$	2 739 \$

Au 31 décembre 2018

(en millions, retraité – note 5)

	Taux d'intérêt effectif	Moins d'un an	Plus d'un an, mais moins de cinq ans	Plus de cinq ans	Total
Ne portant pas intérêt ¹	s. o.	948 \$	– \$	– \$	948 \$
Passifs détenus à des fins de gestion des risques	s. o.	2	–	–	2
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	871	980
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	541	643
		992 \$	169 \$	1 412 \$	2 573 \$

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

La gestion de la dette et des capitaux propres du Groupe d'entreprises, qui est résumée à la note 19, influe également sur le risque de liquidité découlant des instruments financiers.

21. Engagements

Le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs externes, y compris des contrats qui prévoient des pénalités ou frais de résiliation de contrats, dont la valeur est d'environ 352 millions de dollars et qui vont jusqu'à 2024.

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises conclut des ententes contractuelles pour acquérir des biens et des services sur des périodes de plus d'un an. Les décaissements dépendent en grande partie des besoins futurs fondés sur les volumes, sous réserve des droits du Groupe d'entreprises de résilier ces ententes contractuelles.

22. Produits tirés de contrats conclus avec des clients

Les tableaux qui suivent fournissent des renseignements sur les clients et autres débiteurs (y compris les actifs sur contrat) ainsi que sur les passifs sur contrat découlant de contrats conclus avec des clients. Les actifs sur contrat ont trait aux droits du Groupe d'entreprises à une contrepartie pour les colis en transit à la date de clôture. Les actifs sur contrat sont transférés vers les créances lorsque les droits deviennent inconditionnels, soit peu de temps après la date de clôture en raison de la courte durée du cycle de livraison des colis.

Aux 31 décembre

(en millions)

	2019	2018
Créances découlant de contrats conclus avec des clients	969 \$	925 \$
Autres débiteurs	37	40
Actifs sur contrat	5	14
Total des clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	1 011 \$	979 \$

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018 ¹
Passifs sur contrats, inclus dans ce qui suit :		
Produits différés (courants)	152	153
Autres passifs (non courants)	4	5
Total	156 \$	158 \$

Le tableau qui suit fournit un rapprochement des passifs sur contrat.

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018 ¹
Passifs sur contrat à l'ouverture de la période	158 \$	143 \$
Produits comptabilisés inclus dans les produits différés (courants) et les autres passifs (non courants) à l'ouverture de la période	(154)	(138)
Augmentation attribuable aux montants encaissés ou facturés, à l'exclusion des montants comptabilisés dans les produits au cours de la période	152	153
Passifs sur contrat à la clôture de la période	156 \$	158 \$

1. Divulgaration révisée pour exclure les passifs au titre de remboursement futur.

23. Autres charges d'exploitation

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2019	2018 (retraité – note 5)
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 608 \$	1 557 \$
Immobilier, installations et entretien	275	261
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	612	538
Autres charges d'exploitation	2 495 \$	2 356 \$

24. Produits (charges) lié(e)s aux activités d'investissement et de financement

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2019	2018 (retraité – note 5)
Produit d'intérêts	62 \$	49 \$
Perte sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	(2)	(6)
Autres produits	4	14
Produits de placement et autres produits	64 \$	57 \$
Charge d'intérêts	(82) \$	(79) \$
Autres charges	(12)	(14)
Charges financières et autres charges	(94) \$	(93) \$
Charges liées aux activités d'investissement et de financement, montant net	(30) \$	(36) \$

25. Autres éléments du résultat global

(en millions)	Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net			Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net	Autres éléments du résultat global
	Variation de la juste valeur latente des actifs financiers	Cumul des écarts de conversion	Cumul des autres éléments du résultat global	Réévaluations des régimes à prestations définies	
Solde cumulé au 31 décembre 2017	51 \$	3 \$	54 \$		
Profits (pertes) de la période	(17) \$	2 \$	(15) \$	545 \$	530 \$
Impôt sur le résultat	4	–	4	(137)	(133)
Montant net	(13) \$	2 \$	(11) \$	408 \$	397 \$
Solde cumulé au 31 décembre 2018	38 \$	5 \$	43 \$		
Profits (pertes) de la période	29 \$	– \$	29 \$	130 \$	159 \$
Impôt sur le résultat	(8)	–	(8)	(31)	(39)
Montant net	21 \$	– \$	21 \$	99 \$	120 \$
Solde cumulé au 31 décembre 2019	59 \$	5 \$	64 \$		

26. Transactions avec des parties liées

La Société est détenue entièrement par le gouvernement du Canada et elle est soumise au contrôle commun avec d'autres organismes publics, ministères et sociétés d'État. Le Groupe d'entreprises a effectué les transactions suivantes avec des parties liées, en plus de celles qui sont présentées ailleurs dans les états financiers consolidés :

a) Gouvernement du Canada, ses organismes et les autres sociétés d'État

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2019	2018 (retraité – note 5)
Produits générés par des transactions avec des parties liées	240 \$	227 \$
Paiements reçus à titre de compensation en vertu de programmes		
Envois postaux du gouvernement et envois d'articles destinés aux personnes aveugles	22 \$	22 \$
Loyers versés par les parties liées pour des locaux loués auprès de la Société	8 \$	8 \$
Charges relatives aux transactions avec des parties liées	24 \$	22 \$

La majeure partie des produits générés par des transactions avec des parties liées concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada, ainsi que des paiements reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la prestation de services postaux parlementaires et l'envoi d'articles en franchise aux personnes aveugles (note 2).

Aux 31 décembre (en millions)	2019	2018
Montants à recevoir des parties liées ou à payer à celles-ci		
Inclus dans les clients et autres débiteurs	15 \$	13 \$
Inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs	10 \$	9 \$
Produits différés générés par des transactions avec des parties liées	2 \$	1 \$

D'autres renseignements au sujet des contrats de location avec des parties liées sont donnés à la note 18 a).

b) Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les membres du Conseil d'administration et les hauts dirigeants responsables de la planification, du contrôle et de la direction des activités du Groupe d'entreprises.

La rémunération des principaux dirigeants a été la suivante :

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2019	2018
Avantages du personnel à court terme	13 \$	11 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	1	1
Total de la rémunération	14 \$	12 \$

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe d'entreprises qui a trait au Conseil d'administration présentée dans ce tableau s'élève à 0,7 million de dollars (0,5 million de dollars en 2018).

En sus des montants présentés dans le tableau qui précède, des indemnités de cessation d'emploi non récurrentes d'un montant de 0,8 million de dollars ont été engagées au titre de la rémunération des principaux dirigeants en 2019 (0,5 million de dollars en 2018). Il n'y a eu aucune transaction avec les principaux dirigeants outre leur rémunération.

c) Transactions avec des entités pour lesquelles les principaux dirigeants du Groupe d'entreprises de Postes Canada détiennent le contrôle ou un contrôle conjoint

Dans le cours normal de ses activités, il arrive que le Groupe d'entreprises interagisse avec des entreprises dont les politiques financières et d'exploitation sont entièrement ou conjointement régies par les principaux dirigeants du Groupe d'entreprises. Le cas échéant, les principaux dirigeants concernés sont tenus de se retirer de toutes les discussions ou décisions se rattachant aux transactions entre les sociétés. Les seules transactions d'importance réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont eu lieu entre Purolator et une société contrôlée par l'un des principaux dirigeants du Groupe d'entreprises, qui est administrateur et actionnaire minoritaire de Purolator. Cette société a fourni à Purolator des services de transport aérien pour un montant de 14 millions de dollars (14 millions de dollars en 2018). Ces transactions ont été effectuées à des prix et à des conditions qui sont comparables à ceux des transactions effectuées avec les autres fournisseurs de Purolator.

d) Transactions avec les régimes de retraite de la Société

Au cours de l'exercice, la Société a rendu des services administratifs au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes pour un montant de 12 millions de dollars (13 millions de dollars en 2018). Au 31 décembre 2019, une créance de 13 millions de dollars (14 millions de dollars en 2018) liée aux transactions avec le Régime est impayée et a été prise en compte dans les clients et autres débiteurs. Les paiements versés en espèces, y compris les cotisations aux régimes à prestations définies et aux régimes à cotisations définies du Groupe d'entreprises, sont présentés à la note 10 i).

27. Informations sectorielles et informations sur la ventilation des produits

- a) Secteurs opérationnels** • Une description des secteurs opérationnels du Groupe d'entreprises est fournie à la note portant sur les principales méthodes comptables [note 3 o)]. Les méthodes comptables utilisées pour les secteurs opérationnels sont les mêmes que celles décrites à la note portant sur les principales méthodes comptables (note 3). Les transactions intersectorielles sont comptabilisées à la valeur d'échange, qui correspond au montant convenu entre les diverses entités juridiques. Sauf pour le secteur des services de technologie de l'information qui fournit des services partagés selon le principe de recouvrement des coûts, les transactions sont conclues à des conditions qui sont comparables à celles en vigueur sur les marchés. Sur une base consolidée, la Société n'a aucun client externe dont les achats représentent plus de 10 % de la totalité de ses produits.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, l'unité fonctionnelle responsable de la technologie de l'information a touché des produits intersectoriels se chiffrant à 277 millions de dollars (226 millions de dollars au 31 décembre 2018), a engagé des charges d'exploitation de 277 millions de dollars (226 millions de dollars au 31 décembre 2018) et a enregistré un résultat net de néant (néant au 31 décembre 2018). Le total des actifs et des passifs au 31 décembre 2019 se chiffre, respectivement, à 146 millions de dollars et à 97 millions de dollars (130 millions de dollars et 82 millions de dollars, respectivement, au 31 décembre 2018, retraité).

Au 31 décembre 2019 et pour l'exercice clos à cette date

(en millions)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	Total
Produits provenant des clients externes	6 683 \$	1 907 \$	309 \$	– \$	8 899 \$
Produits intersectoriels	65	27	37	(129)	–
Produits d'exploitation	6 748 \$	1 934 \$	346 \$	(129) \$	8 899 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 798 \$	885 \$	172 \$	112 \$	5 967 \$
Autres charges d'exploitation	1 828	801	113	(247)	2 495
Amortissement	309	84	38	(1)	430
Charges d'exploitation	6 935 \$	1 770 \$	323 \$	(136) \$	8 892 \$
Résultat d'exploitation	(187) \$	164 \$	23 \$	7 \$	7 \$
Produits de placement et autres produits	107 \$	6 \$	– \$	(49) \$	64 \$
Charges financières et autres charges	(73)	(18)	(3)	–	(94)
Résultat avant impôt	(153) \$	152 \$	20 \$	(42) \$	(23) \$
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(53)	39	5	–	(9)
Résultat net	(100) \$	113 \$	15 \$	(42) \$	(14) \$
Total des actifs	9 170 \$	1 392 \$	288 \$	(323) \$	10 527 \$
Entrées d'immobilisations	458 \$	106 \$	24 \$	3 \$	591 \$
Total des passifs	9 678 \$	768 \$	182 \$	(29) \$	10 599 \$

Au 31 décembre 2018 et pour l'exercice clos à cette date

(en millions, retraité – note 5)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	Total
Produits provenant des clients externes	6 562 \$	1 829 \$	281 \$	– \$	8 672 \$
Produits intersectoriels	58	23	38	(119)	–
Produits d'exploitation	6 620 \$	1 852 \$	319 \$	(119) \$	8 672 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 882 \$	830 \$	163 \$	110 \$	5 985 \$
Autres charges d'exploitation	1 718	759	105	(226)	2 356
Amortissement	301	86	29	(3)	413
Charges d'exploitation	6 901 \$	1 675 \$	297 \$	(119) \$	8 754 \$
Résultat d'exploitation	(281) \$	177 \$	22 \$	– \$	(82) \$
Produits de placement et autres produits	77 \$	2 \$	1 \$	(23) \$	57 \$
Charges financières et autres charges	(72)	(18)	(3)	–	(93)
Résultat avant impôt	(276) \$	161 \$	20 \$	(23) \$	(118) \$
Charge d'impôt sur le résultat	(74)	43	5	1	(25)
Résultat net	(202) \$	118 \$	15 \$	(24) \$	(93) \$
Total des actifs	8 989 \$	1 278 \$	246 \$	(302) \$	10 211 \$
Entrées d'immobilisations	302 \$	45 \$	35 \$	5 \$	387 \$
Total des passifs	9 586 \$	649 \$	152 \$	(2) \$	10 385 \$

b) Informations sur les produits répartis par régions géographiques

En ce qui concerne la Société, les produits présentés pour les régions géographiques autres que le Canada le sont en fonction de l'emplacement de l'administration postale étrangère qui a recours au service. En ce qui concerne les autres secteurs et l'unité fonctionnelle, ces produits sont présentés en fonction de l'emplacement du client qui a recours au service. Quand des produits importants sont attribués à un pays étranger, ces produits sont indiqués séparément. Aucun actif important du Groupe d'entreprises n'est situé à l'extérieur du Canada. Comme tous les produits intersectoriels proviennent du service du régime intérieur, ils ont été éliminés du montant des produits présenté par régions géographiques.

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2019	2018 (retraité – note 5)
Canada	8 376 \$	8 175 \$
États-Unis	259	259
Reste du monde	264	238
Total des produits	8 899 \$	8 672 \$

c) Informations sur les produits relatifs aux articles et aux services

Les produits pour les articles et les services sont présentés en fonction de l'information disponible au moment de la vente. En conséquence, les produits tirés de la vente de timbres et de l'utilisation de machines à affranchir sont présentés séparément, au lieu d'être attribués aux secteurs d'activité.

Exercice clos le 31 décembre 2019
(en millions)

	Total des produits	Éléments Intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Produits attribués aux articles et aux services			
Courrier transactionnel	1 926 \$	(2) \$	1 924 \$
Colis	4 927	(113)	4 814
Marketing direct	1 065	–	1 065
Autres produits	494	(290)	204
	8 412 \$	(405) \$	8 007 \$
Produits non attribués			
Timbres-poste	362 \$	– \$	362 \$
Machines à affranchir	530	–	530
	892 \$	– \$	892 \$
Total	9 304 \$	(405) \$	8 899 \$

Exercice clos le 31 décembre 2018
(en millions, retraité – note 5)

	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Produits attribués aux articles et aux services			
Courrier transactionnel	1 899 \$	(2) \$	1 897 \$
Colis	4 593	(116)	4 477
Marketing direct	1 098	(1)	1 097
Autres produits	451	(226)	225
	8 041 \$	(345) \$	7 696 \$
Produits non attribués			
Timbres-poste	409 \$	– \$	409 \$
Machines à affranchir	567	–	567
	976 \$	– \$	976 \$
Total	9 017 \$	(345) \$	8 672 \$

d) Informations sur les produits relatifs aux canaux de vente

Les produits relatifs aux canaux de vente sont présentés pour les produits générés par les services offerts aux clients commerciaux provenant du régime intérieur et pour les produits générés par les services de vente au détail offerts aux clients provenant du régime intérieur. Les produits du régime international comprennent les produits en provenance des États-Unis et du reste du monde, tels que définis à la note 27 b).

Exercice clos le 31 décembre 2019

(en millions)

	Total des produits	Éléments Intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Régime intérieur			
Canal commercial	6 341 \$	(116) \$	6 225 \$
Canal de vente au détail	2 162	–	2 162
	8 503 \$	(116) \$	8 387 \$
Régime international	523 \$	– \$	523 \$
Autres	278 \$	(289) \$	(11) \$
Total	9 304 \$	(405) \$	8 899 \$

Exercice clos le 31 décembre 2018

(en millions, retraité – note 5)

	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Régime intérieur			
Canal commercial ¹	6 141 \$	(119) \$	6 022 \$
Canal de vente au détail ¹	2 145	–	2 145
	8 286 \$	(119) \$	8 167 \$
Régime international	497 \$	– \$	497 \$
Autres¹	234 \$	(226) \$	8 \$
Total	9 017 \$	(345) \$	8 672 \$

1. Les produits de l'exercice antérieur ont été retraités en raison d'un réalignement de la structure de présentation de l'information.

28. Événements ultérieurs

La maladie à coronavirus (COVID-19), déclarée pandémie en mars 2020, n'a pas eu d'incidence importante sur nos résultats financiers de 2019. Toutefois, elle pourrait avoir des répercussions considérables sur l'économie canadienne et mondiale et, par conséquent, sur nos activités en 2020 et, possiblement, à l'avenir. Les entreprises et les consommateurs canadiens pourraient choisir d'utiliser Postes Canada différemment et nos fournisseurs et partenaires pourraient subir leurs propres répercussions. Nos activités dépendront des recommandations de l'Organisation mondiale de la santé et des directives de l'Agence de santé publique du Canada (ASPC) qui a été chargée de la situation liée à la COVID-19 pour le gouvernement du Canada.



POSTES CANADA
2701 PROM RIVERSIDE BUREAU N1200
OTTAWA ON K1A 0B1

Renseignements généraux : 1 866 607-6301

Pour obtenir des informations plus détaillées, veuillez visiter postescanada.ca.

Consultez tout le rapport annuel de 2019 à l'adresse postescanada.ca/rapport_annuel.

^{MC} Marque de commerce de la Société canadienne des postes.

This report is also available in English.

postescanada.ca

Canada

