



LE PARCOURS POUR DEVENIR  
**LE N°1 DES COLIS**  
**AU CANADA**

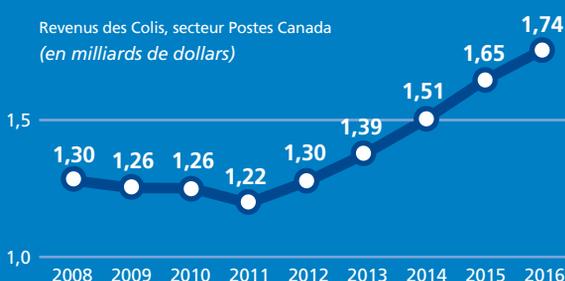
Avec un résultat avant impôt de 55 M\$ en 2016\*, nous enregistrons un profit pour la troisième année de suite. Portés par un plan de transformation exhaustif, nous arrivons à devancer le déclin historique des volumes Poste-lettres<sup>MC</sup>.

\* Secteur Postes Canada

## PRINCIPAUX FACTEURS :

### 1 REVENUS DU SECTEUR COLIS

Avant 2011, notre secteur Colis ne progressait pas. En 2011, après avoir analysé soigneusement les grandes tendances du commerce de détail, nous avons décidé de devenir le chef de file des livraisons du cybercommerce. Depuis, nous sommes devenus le n° 1 des colis au Canada et les revenus annuels de notre secteur Colis ont augmenté de plus d'un demi-milliard de dollars. Nous sommes désormais bien placés pour connaître une croissance à long terme, au-delà de 2017.



### 2 INITIATIVES DE TRANSFORMATION

Les besoins des Canadiens en matière de services postaux ont complètement changé et nous avons réagi de manière décisive. En 2016, les bénéfices comprennent approximativement 440 millions de dollars provenant de l'incidence cumulée des grandes initiatives des dernières années. Ces initiatives comprennent une majoration tarifaire stratégique, une productivité améliorée et des méthodes de livraison plus efficaces.

**440 M\$**  
(environ)

### 3 DÉCLIN DU COURRIER POSTE-LETTRES

Avec l'adoption des technologies numériques, toutes les administrations postales constatent une chute marquée des volumes de courrier. Les volumes du secteur Courrier transactionnel (les lettres, les factures et les relevés qui étaient en hausse depuis des décennies jusqu'en 2006) ont diminué de 7,8 % dans la seule année 2016. Cela représente un manque à gagner de 256 millions de dollars selon le revenu moyen par article en 2016.





# Aperçu des résultats

## Groupe d'entreprises de Postes Canada

(en millions de dollars)	2016	2015	Écart (%)
<b>Exploitation</b>			
Produits d'exploitation	7 880	8 006	(1,6) %
Résultat d'exploitation	149	169	(12,0) %
Marge d'exploitation (%)	1,9 %	2,1 %	
<b>Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement<sup>1</sup></b>			
Résultat avant impôt	114	136	(16,3) %
Résultat net	81	99	(18,1) %
<b>Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation</b>			
	597	595	0,2 %
<b>Sorties de trésorerie liées aux acquisitions d'immobilisations</b>			
	(253)	(352)	27,9 %

<b>Situation financière</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	849	775	9,5 %
Total de l'actif	7 792	7 720	0,9 %
Prêts et emprunts	1 059	1 135	(6,7) %
Capitaux du Canada	(331)	(1 151)	71,3 %

<b>Volume</b>			
Volume total – résultat consolidé (en millions)	8 371	8 903	(6,0) %
Croissance des colis du régime intérieur (secteur Postes Canada)	9,0 %	13,5 %	
Croissance des colis (secteur Postes Canada)	7,7 %	9,7 %	
Marketing direct (secteur Postes Canada)	(5,3) %	0,2 %	
Érosion du volume d'articles Poste-lettres <sup>MC</sup> du régime intérieur (secteur Postes Canada)	(7,6) %	(5,2) %	
Érosion du volume de courrier transactionnel (secteur Postes Canada)	(7,8) %	(6,1) %	
Diminution du volume de courrier transactionnel par adresse	(8,8) %	(6,8) %	

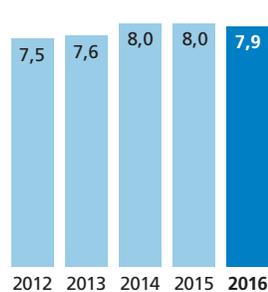
<b>Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes</b>			
Actifs du Régime – juste valeur du marché	23 150	21 968	5,4 %
Excédent sur le plan de la continuité devant être capitalisé <sup>2</sup>	1 767	1 246	41,8 %
Déficit de solvabilité devant être capitalisé <sup>2</sup>	(6 745)	(6 269)	(7,6) %
Cotisations de l'employeur – actuelles	241	243	(1,1) %
Cotisations de l'employeur – spéciales	35	35	(1,8) %

1. Tient compte (de la perte) du profit sur la cession d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente.
2. Le montant pour l'exercice 2016 est une estimation. Les évaluations actuarielles du Régime seront déposées d'ici le 30 juin 2017. Pour plus de renseignements, veuillez vous reporter à la section 6.5 du Rapport de gestion à la page 57.

## Groupe d'entreprises de Postes Canada

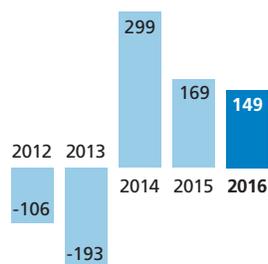
### Produits d'exploitation

(en milliards de dollars)



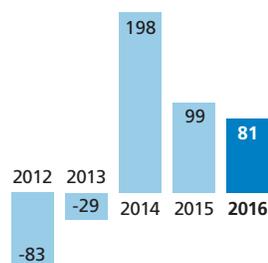
### Résultat d'exploitation\*

(en millions de dollars)



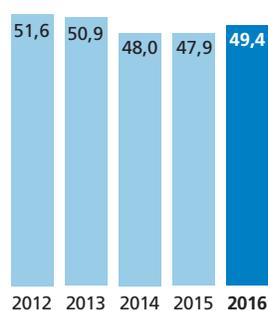
### Résultat net\*

(en millions de dollars)



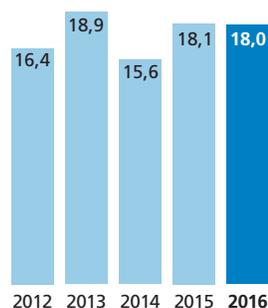
### Coûts de main-d'œuvre

(pourcentage des produits d'exploitation)



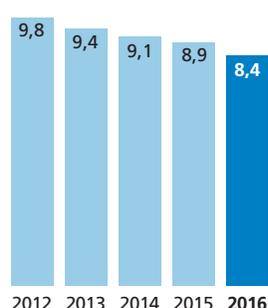
### Coûts des avantages du personnel\*

(pourcentage des produits d'exploitation)



### Volume

(en milliards d'articles)



\* Les résultats comparatifs pour l'exercice de 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption en 2013 des Normes internationales d'information financière (IFRS) nouvelles ou révisées, telles que publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB).

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

Le numérique a bousculé bien des industries, mais nous avons réinventé le rôle de notre entreprise dans la vie des Canadiens.

## VOICI COMMENT NOUS Y SOMMES PARVENUS



Nous avons **réorienté nos opérations** pour répondre aux besoins changeants des Canadiens.



Nous avons acquis un avantage concurrentiel **en innovant**.



Nous nous sommes **associés avec le marché du détail canadien** dès le début.



Nous avons mis l'accent sur **l'expérience du client**.



## Message du président

Bien avant que les Canadiens adoptent le magasinage en ligne, Postes Canada s'affairait à jeter les bases essentielles qui permettraient aux détaillants canadiens de réinventer leur modèle d'affaires et de faire leur entrée dans le monde numérique. Ce parcours entamé au début de la décennie a marqué une nouvelle ère de commodité pour les consommateurs canadiens.

En répondant aux besoins des détaillants les plus innovateurs sur la planète, nous sommes devenus le n° 1 des colis au Canada. Cela n'aurait pas été possible sans nos employés qui jouent un rôle de premier plan dans l'économie numérique, tant pour les détaillants que pour leurs clients.

Une véritable révolution silencieuse est en cours à Postes Canada. La livraison quotidienne, auparavant faite à pied par nos facteurs, arrive maintenant par camions de livraison compacts. Ceux-ci transportent moins de lettres, environ 1,8 milliard de moins qu'en 2006, mais davantage d'articles commandés en ligne (vêtements, chaussures, cadeaux de Noël, achats de la rentrée scolaire, outils, gadgets et bien plus), ainsi que des offres et des catalogues saisonniers.

Transformer une entreprise plus que centenaire axée sur le courrier en chef de file novateur du cybercommerce axé sur les clients a été à la fois stimulant et gratifiant. Cette réalisation est un véritable hommage à nos employés qui ont mené cette transformation de main de maître.

**Peu d'entreprises ont réussi à se réinventer à la suite de l'avènement du numérique, mais Postes Canada l'a fait en quelques années à peine.**

La grande satisfaction des Canadiens (91 pour cent) et des entreprises (83 pour cent) en est la preuve.

Les entreprises doivent aujourd'hui choisir entre innover ou être à la traîne : il n'y a pas de place pour l'apathie. Peu d'entreprises ont réussi à se réinventer à la suite de l'avènement du numérique, mais Postes Canada l'a fait en quelques années à peine. Depuis 2011, nous avons augmenté les revenus annuels de notre secteur Colis de plus d'un demi-milliard de dollars. Réussir cet exploit a été tout sauf facile et rien n'était gagné d'avance. Nous avons dû revoir chaque aspect de nos activités. Nous avons amélioré nos procédés opérationnels, et proposé l'intégration complète des tarifs d'expédition et des données de suivi dans les systèmes de commande des clients. Nous avons collaboré avec de jeunes entreprises novatrices, et aidé de grandes marques à lancer leurs boutiques en ligne. Nous avons inauguré des centres-colis avec service au volant, et mis au point des solutions de livraison flexibles pour les Canadiens qui ne sont pas à la maison pour recevoir leurs colis.

Nos employés sont au cœur de cette transformation. Ils ont non seulement



**C'est parce que nous étions convaincus de notre capacité à nous réinventer dans ce monde numérique que nous avons pu réussir alors que plusieurs n'y croyaient pas.**

accueilli le changement à bras ouverts, mais sont aussi devenus des ambassadeurs dévoués de la nouvelle promesse de notre marque, Du monde en ligne jusqu'à vous<sup>MC</sup>.

Malgré la pression constante du déclin continu des volumes Poste-lettres, qui nous oblige à rationaliser nos opérations, nous sommes restés fidèles à notre mission de servir tous les Canadiens. Les résidents du Grand Nord et des régions rurales éloignées sont aussi importants pour nous que ceux du centre-ville de Vancouver ou de Toronto. Nous sommes redevenus le lien indispensable entre les collectivités canadiennes isolées et le reste du monde. Celles-ci ont maintenant accès à des produits provenant de partout dans le monde, comme des aliments non périssables et des fournitures médicales, et nous sommes fiers d'en assurer la livraison à l'échelle du pays.

Nous avons tout mis en œuvre pour nous concentrer sur nos compétences de base et éviter ainsi de diversifier nos activités vers des secteurs que nous connaissons très peu. C'est parce que nous étions convaincus de notre capacité à nous réinventer dans ce monde numérique

que nous avons pu réussir alors que plusieurs n'y croyaient pas.

Nous avons cependant encore beaucoup de pain sur la planche. Nous sommes confrontés à des défis importants, mais pas insurmontables. Nous avons acquis de nouvelles compétences, notamment en matière de leadership, et avons trouvé une nouvelle énergie et d'autres façons de surmonter les embûches.

Même si bien des choses ont changé depuis 150 ans, la vue d'un facteur de Postes Canada en uniforme rappelle toujours aux Canadiens que nous les rapprochons du monde. Alors que nous célébrons le 150<sup>e</sup> anniversaire de la Confédération, nous nous tournons vers l'avenir, animés par une détermination nouvelle à continuer de réinventer notre entreprise afin de répondre aux besoins en perpétuelle évolution des Canadiens, une adresse à la fois.

Deepak Chopra  
Président-directeur général

# 2016

2016 a été une année hors du commun pour Postes Canada. Nous avons renforcé notre position de n°1 des colis au Canada. Nous avons fracassé tous les records de livraison des colis pendant la période des Fêtes, alors que des millions de Canadiens – et l'industrie de la vente au détail – comptaient sur nous pour avoir un beau Noël. Nous avons innové pour simplifier la vie bien remplie des Canadiens et nous rapprocher des détaillants.

Notre stratégie de croissance consiste à aider les entreprises à croître grâce au cybercommerce. Ça fonctionne bien pour elles comme pour nous.

## UNE ANNÉE CHARNIÈRE



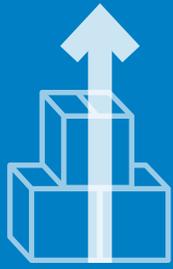
Le 13 décembre 2012, nous avons livré un million de colis en une seule journée pour la première fois de notre histoire. C'est arrivé deux fois cette année-là. En 2016, nous avons réalisé cet exploit 34 fois.



Pendant la haute saison, nous avons livré un million de colis par jour, 20 jours ouvrables de suite – une prouesse sans précédent – du Cyberlundi au 23 décembre.



Le 5 décembre 2016, nous avons atteint un record absolu pour le nombre de colis livrés en une journée. Cela représente environ 3 620 colis à la minute.

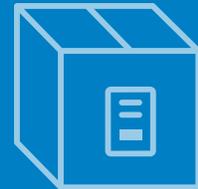


# 9 %

Comparativement à 2015, les volumes de colis du régime intérieur ont augmenté de 9 % et le nombre total de colis a crû de 7,7 %. Cette forte croissance est révélatrice de notre succès en tant que leader dans le domaine du cybercommerce.

Huit Canadiens sur dix magasinent en ligne et achètent plus d'articles, de plus en plus souvent, d'une année à l'autre. Postes Canada livre près de deux colis sur trois provenant de leurs commandes en ligne.

# 2 SUR 3



## POUR POSTES CANADA

# 16 000 000

Postes Canada est la seule entreprise à assurer la livraison à toutes les adresses au pays, dont le nombre augmente, lui aussi, chaque année. En 2016, le nombre d'adresses a dépassé la marque des 16 millions.



# PRÈS DE 1M

Chaque année, de plus en plus de Canadiens habitent dans des immeubles à unités multiples. Nous innovons pour mieux les servir. À l'heure actuelle, nous livrons des colis à près de un million de Canadiens au moyen d'armoires à colis sécurisées dans l'entrée de leur immeuble d'appartements ou de condominiums.



# 5 500

Nous avons fait équipe avec 5 500 détaillants et intégré nos services Web à leurs boutiques en ligne. Les acheteurs ont accès aux renseignements qu'ils désirent obtenir au moment de passer à la caisse, comme les dates de livraison prévues.



## Nous avons **réorienté nos opérations** pour répondre aux besoins changeants des Canadiens

Après avoir constaté que le cybercommerce représentait notre facteur de croissance le plus prometteur, nous avons réorganisé nos opérations en mettant l'accent sur les colis et en privilégiant le client.

Grâce aux nouvelles technologies, comme le matériel de traitement automatisé et les lecteurs portatifs, nous pouvons traiter beaucoup plus de colis dans tout le réseau, tout en permettant à nos clients de mieux suivre leur cheminement.

Nous avons travaillé avec nos clients et avec nos employés afin de préciser comment, quand et où les colis entrent dans le réseau. Nos heures limites prolongées et nos nouveaux liens-réseau répondent mieux à leurs besoins.

Les investissements dans l'équipement automatisé ont accru l'efficacité et la productivité tout en réduisant les coûts de traitement par article. Nos employés peuvent maintenant traiter plus de colis, plus rapidement, et à un plus bas prix.

Les anciennes heures limites étaient calculées en fonction des lettres. Grâce aux nouvelles heures, les détaillants peuvent désormais remplir un plus grand nombre de commandes chaque jour, que nous pouvons livrer plus rapidement, à la grande joie de tous.



Les nouveaux appareils de balayage permettent le téléchargement direct des données à [postescanada.ca](http://postescanada.ca) et à notre appli mobile en temps réel. Ainsi, expéditeurs et destinataires peuvent suivre à la trace le cheminement de leurs colis.





## Nous avons acquis un avantage concurrentiel **en innovant**

Les Canadiens adorent la facilité du magasinage en ligne. Nous avons donc comme priorité de créer des solutions novatrices qui simplifient encore plus leur expérience de magasinage. C'est la raison d'être de nos boutiques concept à Richmond Hill (Ont.), à Edmonton et à Vancouver.

Deux d'entre elles ont un populaire service au volant pour le ramassage des colis – le premier du genre pour un bureau de poste en Amérique du Nord. Les trois emplacements offrent l'expédition libre-service pour les colis.

Grâce à leurs nouveaux services et aux heures d'ouverture le soir et la fin de semaine, les boutiques offrent une commodité et une expérience client sans pareilles sur le marché – tout comme notre service Livré ce soir.



### **Ramassage de colis au volant**

Les clients de Richmond Hill et d'Edmonton peuvent obtenir leurs colis sans quitter leur voiture. À la fenêtre d'accueil, ils balaisent le code à barres de leur avis de livraison électronique ou papier et avancent ensuite au guichet de ramassage.

### **Produits libre-service offerts en tout temps**

On teste ici l'adoption de nouvelles technologies. À cette borne, les clients peuvent expédier des colis en imprimant leurs propres étiquettes d'expédition, en balayant les codes à barres et en plaçant les colis dans la boîte de dépôt. Ils peuvent aussi imprimer des timbres. Des distributeurs permettent d'acheter des fournitures et des articles de collection.



### **Livré ce soir**

Les clients peuvent recevoir leurs achats en ligne le jour même de la commande. Ce service de livraison est offert par une sélection de détaillants aux clients de la région du Grand Toronto et de Montréal.





## Nous nous sommes **associés avec le marché du détail canadien** dès le début

Nous avons vite compris que nous ne pouvions pas réinventer Postes Canada par nos propres moyens et que notre réussite, dans une économie numérique, dépendait de celle des détaillants canadiens. Nous avons donc uni nos forces.

Encore aujourd'hui, nous travaillons de concert avec des fournisseurs de solutions de cybercommerce, des détaillants et des entrepreneurs canadiens de premier plan, les précurseurs de l'innovation. Nos efforts ont permis à des détaillants, grands et petits, d'offrir à leurs clients des services de livraison, d'expédition et de retour d'articles plus pratiques. Nous avons accru leur compétitivité, et la nôtre.



### Prix de Postes Canada pour **l'innovation en cybercommerce**<sup>MC</sup>

En 2012, nous avons lancé un événement annuel, les Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce<sup>MC</sup>, afin de favoriser la croissance des principaux cyberdétaillants du pays. Nous sommes fiers d'avoir récompensé le travail de plus de 30 entreprises de vente au détail reconnues ou émergentes.



Tous les logos illustrés ici sont des marques de commerce de leurs propriétaires respectifs.



## Nous avons mis l'accent sur l'expérience du client

Nous avons appris que pour réussir dans le domaine du cybercommerce, il faut se pencher sur l'expérience du client – et nous savons, d'après nos recherches, que la livraison des colis y joue un rôle clé. Plus précisément, lorsqu'il s'agit de la livraison de leurs achats en ligne, les Canadiens ont manifesté une nette préférence pour le choix, la commodité et le contrôle.

Nous avons donc créé une gamme de services de livraison axés sur les clients qui permettent aux détaillants d'atteindre et de dépasser les attentes des consommateurs les plus avertis, peu importe où ils vivent au Canada.

### FlexiLivraison

Les consommateurs qui ne sont pas à la maison le jour, qui voyagent ou qui ne veulent pas dévoiler l'achat d'un cadeau peuvent utiliser le service FlexiLivraison<sup>MC</sup> pour faire livrer leurs achats en ligne au bureau de poste de leur choix. Ce service novateur est gratuit – et avec plus de 6 200 bureaux de poste au Canada, il y en a toujours un à proximité.



### Appli améliorée

Nous avons ajouté de nouvelles fonctionnalités conviviales à notre appli mobile. Les clients peuvent recevoir des notifications les informant du cheminement de leur colis. L'appli affiche aussi l'avis de livraison qui permet aux clients de récupérer leurs colis au bureau de poste.

### Armoires à colis

Nous installons d'autres armoires à colis dans les condominiums et les immeubles d'appartements afin que les résidents aient un endroit sûr où recevoir leurs achats en ligne. Le résultat? Les volumes de colis provenant du magasinage en ligne augmentent plus rapidement dans les immeubles dotés d'armoires à colis, comparativement aux autres types de ménages au Canada.

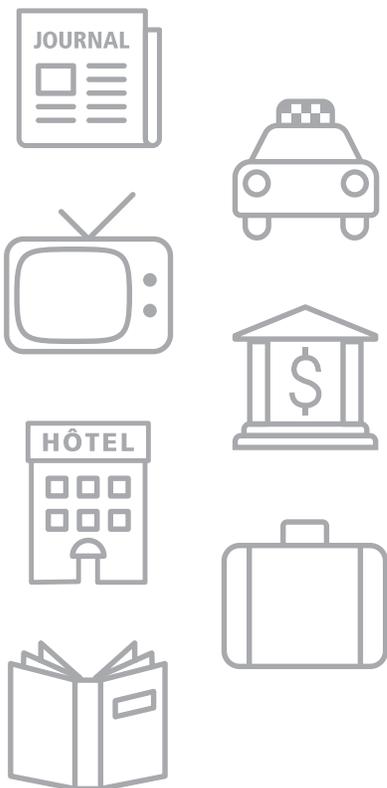




## Nous sommes encore confrontés à des défis de taille

### Le numérique a bousculé tous les secteurs

Journaux, magazines et livres. Musique, cinéma et télévision. Vente au détail, voyages, services bancaires, hôtellerie et taxis. La technologie numérique a bousculé toutes ces industries à des degrés divers. Certaines d'entre elles ont adapté leur modèle d'entreprise et ont tenu bon. D'autres cherchent encore des réponses.



### Le numérique n'a pas épargné Postes Canada

Nos produits traditionnels de base (lettres, factures et relevés papier) connaissent un déclin constant chaque année tandis que de plus en plus de transactions se font en ligne.

#### 1 Déclin des volumes de courrier

La livraison de moins de courrier à plus d'adresses n'est pas une formule gagnante. En 2016, les Canadiens ont expédié 1,8 milliard d'articles Poste-lettres du régime intérieur de moins qu'en 2006. Ce déclin est irréversible.

#### 2 Déficit de solvabilité du régime de retraite

Nos obligations en matière de capitalisation du régime de retraite exercent une pression énorme sur nos finances. Pour être viable, notre régime de retraite a besoin d'une solution qui ne repose pas seulement sur l'allégement nous dispensant de nos paiements spéciaux pour réduire le déficit de solvabilité.

#### 3 Coûts de main-d'œuvre

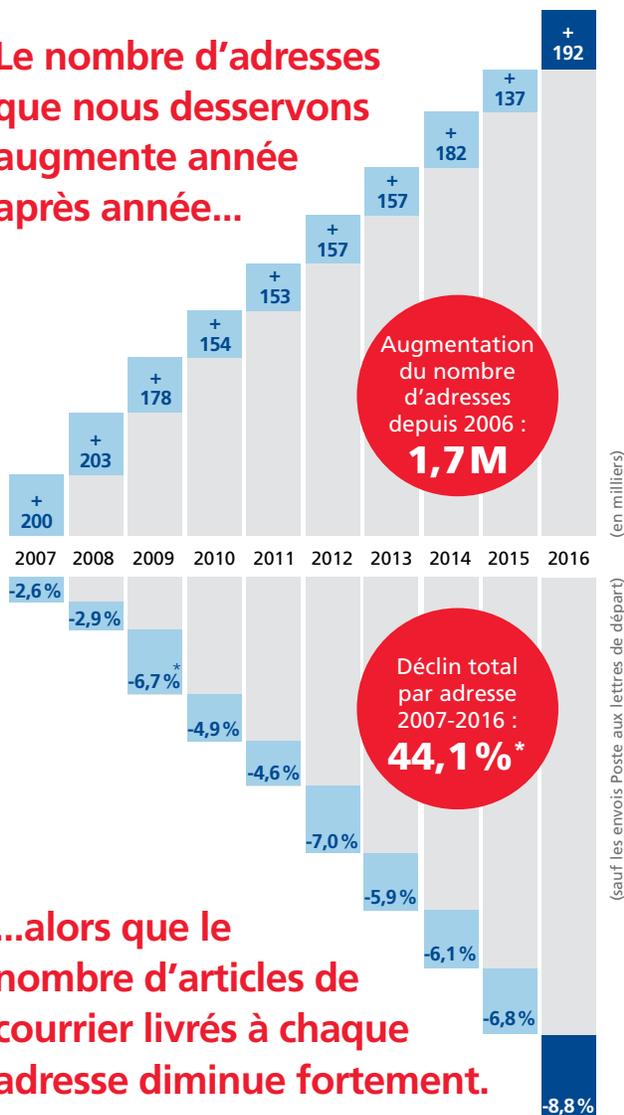
La main-d'œuvre représente environ 70 % de nos coûts, un ratio bien supérieur à celui de nos principaux concurrents dans la livraison des colis. Nous devons continuer d'adapter nos coûts de main-d'œuvre à notre entreprise en évolution.

#### 4 Capacité du réseau

Pendant des dizaines d'années, nous nous sommes employés à gagner en efficacité et à réduire les coûts associés à notre réseau complexe et intégré. Maintenant, nous devons investir dans la capacité du réseau pour nous adapter à l'augmentation des volumes de colis.

## Déclin du courrier transactionnel par adresse

**Le nombre d'adresses que nous desservons augmente année après année...**



**...alors que le nombre d'articles de courrier livrés à chaque adresse diminue fortement.**

\* En raison d'un changement méthodologique mis en œuvre en 2010, les volumes de 2009 ont été retraités aux fins de comparaison. Si les volumes de 2008 avaient été retraités, le déclin par point de remise pour 2009 aurait été de 5,1 % et le déclin sur 10 ans aurait été de 43,2 %.

## Aux grands maux, les grands remèdes

Nous avons pris des mesures audacieuses afin d'assurer l'avenir du service postal pour tous les Canadiens. En voici quelques exemples :

- Augmentation de 521 millions de dollars des revenus des Colis depuis 2011.
- Adoption d'initiatives stratégiques qui ont permis d'économiser des centaines de millions de dollars par année, telles que l'accroissement de l'efficacité du traitement, de la livraison et de la vente au détail, ainsi que la tarification progressive.
- Réduction des coûts de main-d'œuvre en négociant avec les syndicats des salaires concurrentiels pour les nouveaux employés ainsi que des modifications aux régimes de congé de maladie et de soins de santé et à la livraison les fins de semaine. Nous avons aussi changé les régimes de retraite, de congé de maladie et de soins de santé des cadres, en plus de réduire leur effectif au fil des ans.

**Nos défis sont importants et d'ordre structurel, mais nous pouvons les relever.**



## Un nouveau venu dans notre gamme de produits Marketing Intelliposte

En 2016, Postes Canada a testé sur le marché une nouvelle solution Marketing Intelliposte<sup>MC</sup> nommée Ciblage par code postal. Lancée au début de 2017, elle permet aux spécialistes du marketing de cibler, à l'échelle du code postal, des clients prometteurs au profil comparable à celui de leurs meilleurs clients.

En donnant aux spécialistes du marketing l'accès au pouvoir incomparable des codes postaux, nous mettons à leur portée la précision de ciblage qu'ils recherchent pour maximiser leurs campagnes d'acquisition.

Ciblage par code postal est une solution fondée sur les données. Les spécialistes du marketing peuvent tirer parti de leurs propres données ou déterminer les zones de codes postaux à cibler selon des critères démographiques spécifiques, comme le revenu, la scolarisation, l'âge, l'emplacement, la composition de la famille, les champs d'intérêt, le mode de vie ou même les habitudes d'achat en ligne.

Ciblage par code postal fait partie des trois solutions judicieuses, décrites ci-dessous, mises en œuvre pour appuyer les spécialistes du marketing dans leurs efforts d'acquisition et de fidélisation.



### **COURRIER DE QUARTIER DE POSTES CANADA<sup>MC</sup>**

#### **MARKETING DE MASSE**

Les spécialistes du marketing qui veulent joindre une clientèle élargie ciblent des quartiers selon les itinéraires de nos agents de livraison. Chaque itinéraire compte en moyenne 500 adresses.



### **CIBLAGE PAR CODE POSTAL**

#### **MARKETING SEGMENTÉ**

Les spécialistes du marketing recueillent déjà des données sur leur clientèle selon le code postal. La mine d'information leur permet un ciblage de grande précision au moyen d'un message fort pertinent. En moyenne, une zone de code postal compte 20 adresses.



### **COURRIER PERSONNALISÉ DE POSTES CANADA<sup>MC</sup>**

#### **MARKETING INDIVIDUALISÉ**

S'adresser à un client à la fois, par son nom, est une façon efficace de le fidéliser et de l'inciter davantage à l'action pour accroître les résultats. Cette solution convient parfaitement pour resserrer les liens avec des clients ou des donateurs.



## Utiliser les données intelligemment pour obtenir des résultats

Différents types d'entreprises ont testé Ciblage par code postal avec grand succès en 2016, mais elles ont toutes utilisé les données de façon stratégique pour obtenir des résultats. Par exemple, les institutions financières ont obtenu d'excellents résultats pour les offres de carte de crédit en utilisant des données démographiques similaires au profil de leurs clients actuels. Les organismes sans but lucratif ont ciblé des donateurs potentiels dans les zones où elles avaient le moins d'appui. Les détaillants ont cerné des clients semblables à leurs clients actuels pour axer leurs messages et leurs offres sur des événements de la vie comme le magasinage de la rentrée scolaire.



## Nos employés

### Un défi relevé avec brio

Nous n'aurions pu devenir le n° 1 des colis au Canada sans le dévouement de milliers d'employés qui ont travaillé sans relâche, tout en se souciant des clients.

Au cours de la période des Fêtes, leur travail exceptionnel nous a aidés à battre tous les records en matière de livraison de colis. Dans une bonne partie du pays, les employés ont travaillé le soir, la fin de semaine et dans des conditions météorologiques difficiles pour aider les commerçants, pendant la période la plus importante pour eux, en veillant à ce que les cadeaux arrivent à temps dans les foyers canadiens. Malgré la hausse des volumes, nous avons maintenu et même amélioré le rendement des services de colis.

Nos employés savent très bien que des millions de Canadiens comptent sur eux tout au long de l'année. Ils comprennent que les colis et les envois de marketing qu'ils traitent et livrent contribuent au succès des entreprises canadiennes, petites et grandes. Chaque jour, dans tout le pays, notre marque bénéficie de la fierté qu'affichent nos dizaines de milliers d'employés.

Pour Vicki McHarg, c'est un honneur de livrer le courrier dans Saint John-Est, au Nouveau-Brunswick. Employée depuis neuf ans, elle se considère comme une ambassadrice de Postes Canada, au service des gens. « Je vois beaucoup de monde chaque jour, dit-elle. J'adore mon travail. »



# Le rendement du service en chiffres

Postes Canada continue à fournir un service fiable et concurrentiel, et ce, grâce aux employés partout dans le réseau qui ont à cœur l'expérience du client.



Nous avons établi un nouveau record pour la livraison à temps des colis de départ du régime international.



Nous avons dépassé notre objectif de 2016 pour la livraison à temps des colis d'arrivée du régime international.



Le rendement du balayage des colis à la livraison demeure excellent, ce qui permet aux clients de vérifier l'état d'avancement de leur colis.



Nous avons dépassé notre objectif combiné pour la livraison à temps de nos services Courrier personnalisé et Courrier de quartier, établissant ainsi un niveau de rendement record.



Le rendement pour le service Poste-lettres a atteint 94,3 %.

## La sécurité avant tout

Nous favorisons une culture de sécurité fondée sur le leadership, la prévention et la formation. Depuis trois ans, nous avons réduit de plus de 14 % la fréquence des blessures entraînant des pertes de temps<sup>1</sup>, une tendance que nous maintenons depuis dix ans. En 2016, la fréquence des blessures entraînant des pertes de temps a augmenté légèrement pour la première fois en huit ans, bien que la fréquence totale des blessures<sup>2</sup> ait continué de diminuer. Les chutes et glissades, principales causes des blessures, restent au centre de nos préoccupations.

1. La fréquence des blessures entraînant des pertes de temps comprend toute blessure occasionnant une journée d'absence complète après la journée de l'accident.
2. La fréquence totale des blessures comprend toutes les blessures, qu'elles aient occasionné ou non une absence du travail.

Le commis des postes Izaaz Khan trie le courrier au Centre de traitement du Pacifique.





## Oh! Canada

### Le Canada raconté

Nos timbres soulignent et mettent en valeur nos héros, notre patrimoine, nos traditions et nos réalisations. Ils racontent l'histoire du Canada.

En 2016, nous avons rendu hommage aux légendes du hockey dans notre série sur les Grands attaquants canadiens de la LNH<sup>MD</sup>. Nous avons salué des acteurs rendus célèbres grâce à une série culte. Nous avons fêté la Nouvelle Année lunaire et souligné la persévérance des femmes qui ont obtenu le droit de vote.

Ce ne sont là que quelques-uns des moments marquants que nous avons racontés. Un pays aussi remarquable que le nôtre a toujours de quoi nous surprendre.

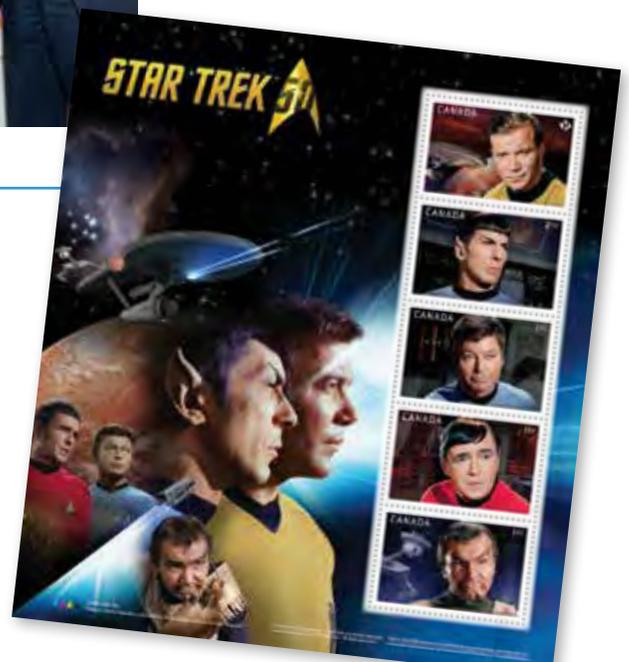


Le 23 septembre, Siân Matthews, présidente du Conseil d'administration, et Deepak Chopra, président-directeur général, accompagnent nos héros du hockey à l'occasion du dévoilement des timbres au Temple de la renommée du hockey de Toronto. De la gauche : Phil Esposito, Darryl Sittler, Mme Matthews, Steve Yzerman, Mark Messier, Guy Lafleur et M. Chopra. Sidney Crosby, seul joueur actif de cette émission de timbres, ne pouvait pas participer au lancement.

Trois des cinq personnages figurant sur nos timbres du cinquantenaire de *Star Trek*<sup>MC</sup> étaient joués par les acteurs canadiens William Shatner, James Doohan et John Colicos. Ils incarnaient respectivement le capitaine Kirk, « Scotty » et Kor, commandant des Klingons.



Nous avons célébré l'année du Singe, huitième émission de notre série de 12 ans consacrée à la Nouvelle Année lunaire.



## Soutien à la communauté



En 2016, la Fondation communautaire de Postes Canada pour les enfants a versé près de 1,2 million de dollars en subventions pour appuyer 125 organismes communautaires distincts à l'échelle du pays. Elle a aussi recueilli 1,1 million de dollars à attribuer en 2017.

Entre autres, la Fondation finance des programmes de petits déjeuners, des programmes d'alphabétisation pour les jeunes enfants, des initiatives contre l'intimidation et des lignes d'écoute téléphonique. Au cours des 4 dernières années, elle a donné environ 5 millions de dollars à plus de 440 projets communautaires.

Les fonds recueillis proviennent d'une campagne en magasin, de la vente d'un timbre-poste philanthropique et de dons faits par les employés, par exemple dans le cadre du programme « Dix sous par jour ».



## Un coup de main au père Noël

Depuis environ 35 ans, le Programme de lettres au père Noël de Postes Canada fait sourire des millions d'enfants. Cela, nous le savons parce que les lettres que nous recevons font l'éloge des réponses envoyées aux enfants.

Les Canadiens ont été très nombreux à nous écrire pour rendre hommage aux personnes très spéciales qui donnent vie à ce programme. Nous sommes reconnaissants de chaque lettre de remerciements qui nous est acheminée.

En 2016, environ 6 500 de nos employés et retraités ont donné quelque 270 000 heures à titre de bénévoles pour répondre à un volume record de 1,6 million de lettres. C'est un travail fait avec amour – comme l'attestent les messages que nous font parvenir les parents.



« Merci de prendre le temps, de votre temps, pour garder la magie dans les yeux des enfants. »

« Vous n'avez pas idée du bonheur que créent vos lettres dans chaque famille. »

« Je vous suis très reconnaissant de votre temps et de vos mots, qui inspirent l'espoir, la foi et l'esprit de Noël chez tous nos enfants. »



## Message de la présidente du Conseil

Le Conseil d'administration s'assure que Postes Canada répond aux besoins des Canadiens en matière de services postaux tout en demeurant financièrement autonome. Il agit dans l'intérêt de la Société, de ses employés et des Canadiens.

En 2016, le secteur d'activité Colis a atteint de nouveaux sommets grâce à la stratégie de Postes Canada dans le domaine du cybercommerce et à son leadership sur le marché. Quel plaisir de voir défiler les nombreux records de livraison que Postes Canada et ses employés ont établis en 2016, comme les 34 journées au cours desquelles un million de colis ou plus ont été livrés. D'autant plus que l'augmentation des volumes et des revenus des Colis ont contribué à nos résultats financiers positifs de 2016. Ces résultats confirment la justesse de la décision qu'a prise la haute direction de cibler le cybercommerce comme source de croissance.

Réussir à augmenter les revenus de plus d'un demi-milliard de dollars en cinq ans, comme l'a fait Postes Canada avec les Colis, est un exploit remarquable. Le Conseil est fier d'avoir aidé la Société à saisir l'occasion de croissance que représentait le cybercommerce, grâce à des stratégies robustes et avec détermination.

Depuis quelques années, le Conseil aide les cadres supérieurs à évaluer les choix stratégiques qui s'offrent à Postes Canada, puis à adopter les stratégies appropriées. Ces dernières visaient non seulement à stimuler la croissance de l'entreprise, mais aussi, par nécessité, à améliorer son efficacité, sa productivité et sa compétitivité sur le plan des coûts. Compte tenu du déclin constant des volumes de courrier, Postes Canada n'aurait pas affiché un profit en 2016 ni même en 2015 sans les retombées constantes, importantes et positives de ses initiatives transformationnelles.

Puisque la Société a comme mandat d'être financièrement autonome, le Conseil continue à surveiller de près les efforts qu'elle déploie pour



faire croître le secteur d'activité Colis, favoriser les activités du secteur Marketing direct et gérer les conséquences de l'inévitable déclin des volumes de courrier.

Au nom de tous les Canadiens, le Conseil et moi souhaitons exprimer aux employés notre fierté et notre reconnaissance pour tout le travail qu'ils accomplissent. Tournés vers l'avenir, nous avons la certitude que Postes Canada possède le leadership et les aptitudes nécessaires pour continuer à renforcer son assise, à relever les défis qui sont les siens et à offrir aux consommateurs, aux entreprises et à l'ensemble de sa clientèle une expérience client sans pareille.

Siân M. Matthews  
Présidente du Conseil d'administration

## Conseil d'administration



**Siân M. Matthews** ✨●▲★  
Heritage Pointe (Alberta)  
Présidente du  
Conseil d'administration  
Société canadienne des postes



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



**Thomas Cryer** ▲★  
FCPA, FCA  
Rosseau (Ontario)



**Michèle Desjardins** ✨✨  
Montréal (Québec)



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



**Andrew B. Paterson** ▲●  
Winnipeg (Manitoba)



**Alain Sans Cartier** ◆✨  
L'Ancienne-Lorette (Québec)



**William H. Sheffield** ●★  
Toronto (Ontario)



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



**Donald Woodley** ✨●  
Mono (Ontario)

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

Un poste du Conseil d'administration est actuellement vacant.

Au 23 mars 2017

## Dirigeants de la Société

**Deepak Chopra**  
Président-directeur général

### Premiers vice-présidents

**Wayne Cheeseman**  
Chef des finances

**Doug Ettinger**  
Chef des activités commerciales

**Scott G. McDonald**  
Chef des ressources humaines

**Mary Traversy**  
Chef de l'exploitation

**André Turgeon**  
Chef de la technologie de l'information

**René Desmarais**  
Colis

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

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

### Vice-présidents

**Manon Fortin**  
Intégration des opérations

**Douglas Greaves**  
Caisse de retraite et directeur des placements

**William (Bill) Gunton**  
Marketing et produits commerciaux

**Ann Therese MacEachern**  
Ressources humaines

**Barbara MacKenzie**  
Finances et contrôleuse

**Susan Margles**  
Relations gouvernementales et politique

**Serge Pitre**  
Ventes

**Jo-Anne Polak**  
Communications et affaires publiques

**Brian Wilson**  
Opérations

Kaval Pannu Vérificatrice de la Société  
Steven Galezowski Trésorier de la Société

Au 23 mars 2017



## Régie d'entreprise

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

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

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

Le Conseil d'administration est composé de 11 membres, dont le président-directeur général. Tous les membres sont nommés par le gouverneur en conseil. Au 23 mars 2017, un poste est temporairement vacant. À titre d'autorité de surveillance d'une entreprise commerciale d'environ 7,9 milliards de dollars, le Conseil apporte une appréciation commerciale solide et une forte expertise pour assurer l'administration de Postes Canada.

Afin d'assurer la surveillance d'une société d'une telle ampleur et d'une telle complexité, le Conseil consacre habituellement de 25 à 30 jours par année à ses travaux.

En 2016, le Conseil s'est réuni 9 fois, et ses comités se sont réunis à 18 reprises.

### Diversité des sexes au Conseil

Postes Canada reconnaît le lien entre la diversité des sexes et le rendement de la Société. En collaboration avec l'actionnaire, le Conseil veille à ce que des candidates hautement qualifiées soient considérées pour les postes vacants. Il travaille en étroite collaboration avec le cabinet de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement pour recommander des candidates et des candidats qui détiennent les compétences requises par le Conseil, et ce, tout en respectant son engagement à l'égard de la diversité. Trente pour cent du Conseil est actuellement composé de membres féminins, y compris la présidence. Le Conseil met l'accent sur l'accroissement de ce nombre lorsqu'il examine des candidatures en 2017.

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

### Indépendance du Conseil

Les fonctions de président du Conseil et de président-directeur général se rattachent à deux postes distincts. Le Conseil tient ses réunions périodiques en comptant le président-directeur général à titre de membre, et le chef des finances à titre d'invité. Autrement, le Conseil

# Rapport de l'ombudsman

se réunit sans la présence de membres de la direction, à moins que leur présence ne soit nécessaire pour des exposés ou des rapports. Le Conseil tient des séances à huis clos uniquement avec les administrateurs indépendants. Le Comité de vérification tient des réunions à huis clos avec les auditeurs internes et externes. Le Conseil retient les services de conseillers indépendants lorsqu'il le juge nécessaire.

## Comités du Conseil

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

## Efficacité du Conseil

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

## Filiales

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

## Principes de régie

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

D'autres renseignements sont donnés à la section Régie d'entreprise du site [postescanada.ca](http://postescanada.ca).

Le Bureau de l'ombudsman est indépendant du personnel et de la direction de Postes Canada et relève directement de la présidente du Conseil d'administration. Il veille à offrir un autre recours aux Canadiens qui croient que Postes Canada n'a pas rempli ses engagements de service. Il aide à maintenir la confiance des clients en examinant leurs plaintes et en recommandant des solutions justes et équitables. En repérant les tendances, en se concentrant sur la prévention et en recommandant des changements au besoin, il donne à Postes Canada une autre façon d'améliorer le service.

En 2016, le Bureau a reçu 5 943 appels, par rapport à 6 092 appels en 2015. Des 2 550 appels qui ont donné lieu à une enquête, une mesure corrective a été prise pour résoudre les problèmes dans 53 % des cas. Dans les autres cas, l'enquête appuyait les mesures prises par Postes Canada. À titre de comparaison, une mesure corrective avait été prise dans 48 % des 2 847 cas examinés en 2015.

Plus de la moitié des appels n'ont pas mené à une enquête, parce que les clients ont eu recours au Bureau avant que Postes Canada ait terminé l'examen de leur plainte.

Le nombre d'appels liés au *Protocole du service postal canadien* a augmenté; le Bureau en a reçu 538 de plus. Cette augmentation reflète la croissance du marché des colis, ainsi qu'un problème d'accès au service à la clientèle de Postes Canada durant un changement de fournisseurs au début de l'année. Ce problème a été rapidement corrigé.

Le Rapport annuel du Bureau de l'ombudsman sera accessible à [postescanada.ca/ombudsman](http://postescanada.ca/ombudsman).





# Protocole du service postal canadien

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

*Notre conformité au Protocole pour 2016 est présentée en bleu et en italique après chaque clause.*

## Avant-propos

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

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

## Service universel

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

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

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

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

## Tarifs abordables

3. Postes Canada applique le même tarif aux lettres de taille et de poids semblables, de telle sorte que les frais d'affranchissement d'une lettre envoyée à un Canadien sont les mêmes, quelle que soit la distance jusqu'au destinataire.

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

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

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

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

*Compte tenu de l'examen de Postes Canada par le gouvernement, les tarifs d'affranchissement réglementés sont demeurés inchangés en 2016.*

### Livraison fréquente et fiable

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

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

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

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

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

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

*En 2016, le taux de livraison à temps pour le service Poste-lettres du régime intérieur était de 94,3 %.*

### Accès pratique aux services postaux

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

*Outre les quelque 6 200 comptoirs postaux à service intégral et les milliers d'endroits où acheter des timbres, Postes Canada a offert l'accès en tout temps sur le site [postescanada.ca](http://postescanada.ca) à des services en ligne, tels que les fonctions de repérage, de changement d'adresse et d'achat d'affranchissement.*

*Postes Canada a aussi offert environ 227 000 points de levée où les articles de courrier peuvent être déposés (ainsi qu'environ 708 000 boîtes aux lettres rurales qui sont également des points de levée).*

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

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

*En 2016, 98,8 % des Canadiens vivaient dans un rayon de 15 km d'un bureau de poste, 90,6 % dans un rayon de 5 km et 79,3 % dans un rayon de 2,5 km.*

Suite à la page 24



# Protocole du service postal canadien

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

*En 2016, les problèmes de personnel ou d'infrastructures ont touché 100 bureaux de poste couverts par le moratoire. Dans 27 cas, les services de vente au détail ont été maintenus sans interruption au sein de la même collectivité par la dotation de postes vacants et, dans 7 cas, la situation a été résolue par des services de vente au détail offerts dans une collectivité voisine. Les autres cas font l'objet de mesures de dotation ou d'autres consultations dans les collectivités. Dans tous les cas, les services de livraison pour la collectivité ont été maintenus sans interruption.*

## Sécurité de la livraison

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

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

## Approche communautaire et consultations

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

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

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

*En 2016, trois bureaux de poste de la Société en milieu urbain ont fait l'objet d'un examen. Les collectivités et les clients touchés ont été avisés et consultés au moins un mois avant la mise en œuvre de tout changement proposé.*

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

*Le 19 août 2016, Postes Canada a tenu sa onzième réunion publique annuelle à la Place Postes Canada, à Ottawa.*

## Traitement des plaintes

**16.** Postes Canada instaure et publie des processus de règlement des plaintes qui sont facilement accessibles aux clients et traite les plaintes promptement et de façon équitable et respectueuse.

*En 2016, le service à la clientèle de Postes Canada a reçu 3,7 millions d'appels et plus de 738 000 demandes de renseignements par courrier électronique, télécopieur et billets de service en ligne. Ces interactions étaient liées à des questions, à des demandes, à des problèmes et à des plaintes.*

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

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

Mode de livraison	Nombre d'adresses*	% du nombre total d'adresses	Coût annuel moyen par adresse
À la porte	4 203 080	26,3 %	298 \$
Point de remise centralisé (p. ex. cases postales dans les immeubles d'appartements)	4 189 149	26,2 %	122 \$
Boîte postale multiple, boîte postale communautaire, kiosque	5 165 402	32,3 %	126 \$
Installation de livraison (case postale, poste restante)	1 739 778	10,8 %	74 \$
Boîte aux lettres rurale	708 445	4,4 %	207 \$
Tous les modes	16 005 854	100 %	169 \$

\* Au 31 décembre 2016

### Rapport sur le rendement

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

19. En outre, Postes Canada présente dans son rapport annuel un aperçu des modes de livraison qu'elle utilise, en indiquant le nombre

d'adresses desservies par chaque mode et les coûts liés à chaque mode.

*Consultez le tableau ci-dessus.*

### Examen du protocole

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

## Autres programmes de politique publique

### Courrier du gouvernement et célogrammes

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

La *Loi* prévoit aussi un droit à la franchise postale accordé aux personnes aveugles. Les Canadiens aux prises avec une déficience visuelle et de nombreuses bibliothèques au pays, y compris celle de l'Institut national canadien pour les aveugles, expédient gratuitement des livres audio et d'autres types de documents au Canada et dans le monde.

Postes Canada a reçu en 2016 un crédit de 22 millions de dollars du gouvernement pour aider à compenser l'incidence financière de ces programmes sur la Société.

### Documents de bibliothèque

Ce service est offert aux bibliothèques publiques, universitaires ou à d'autres bibliothèques reconnues qui sont gérées par des organismes ou des associations sans but lucratif et qui sont ouvertes au public au Canada. Le service offre des tarifs d'affranchissement réduits pour les documents de bibliothèque admissibles échangés entre une bibliothèque et ses abonnés. Postes Canada ne reçoit ni crédit ni indemnisation de la part du gouvernement pour compenser le tarif d'affranchissement réduit.

### Politique sur l'environnement

Postes Canada s'est engagée à protéger l'environnement dans l'exercice de ses opérations. Postes Canada a déterminé que, conformément aux articles 66 et 67 de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)*, à sa connaissance, les projets réalisés par la Société au cours de l'année 2016 n'étaient pas susceptibles d'entraîner des effets environnementaux négatifs importants.

# Résultats financiers

## TABLE DES MATIÈRES

### Rapport de gestion

Énoncés prospectifs	27
1 Résumé	28
2 Activités de base et stratégie	32
3 Facteurs de rendement clés	40
4 Capacités	42
5 Risques et gestion des risques	50
6 Liquidités et ressources en capital	56
7 Évolution de la situation financière	62
8 Revue des activités d'exploitation	64
9 Estimations comptables critiques, adoption de nouvelles normes comptables et faits nouveaux concernant les méthodes comptables	72
10 Aperçu pour 2017	78

### Supplément d'informations

Rétrospective financière	81
Renseignements supplémentaires	84
Rapport de l'auditeur sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	85
Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	86
Notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	87

### États financiers consolidés

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière	88
Rapport des auditeurs indépendants	89
État consolidé de la situation financière	90
État consolidé du résultat global	91
État consolidé des variations des capitaux propres	92
État consolidé des flux de trésorerie	93
Notes afférentes aux états financiers consolidés	94

# Rapport de gestion

Le rapport de gestion fournit un exposé décrivant les résultats financiers et les changements opérationnels de la Société canadienne des postes (la Société ou Postes Canada) et de ses filiales Les Investissements Purolator Ltée (Purolator), Groupe SCI inc. (SCI) et Innovapost Inc. (Innovapost), pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. Ces sociétés sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada ou de Groupe d'entreprises. Le rapport doit être lu conjointement avec les états financiers consolidés et les notes afférentes de l'exercice clos le 31 décembre 2016; ces documents ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et ils sont présentés en dollars canadiens. Les résultats financiers figurant dans le rapport de gestion sont arrondis au million près, tandis que les pourcentages connexes sont calculés en fonction de chiffres arrondis au mille près. À moins d'indication contraire, les renseignements du présent rapport de gestion sont en vigueur le 23 mars 2017.

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

## Importance relative

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

## Énoncés prospectifs

Le Rapport annuel, lequel comprend le présent 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 s'avérer incorrectes. Ces estimations relatives aux résultats futurs dépendent d'un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des différences considérables entre les résultats réels et les attentes du Groupe d'entreprises. Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent notamment les risques et incertitudes énoncés dans la Section 5 – Risques et gestion des risques à la page 50 du présent rapport de gestion (les risques).

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

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

Les énoncés prospectifs se trouvant dans le Rapport annuel sont seulement pertinents en date du 23 mars 2017; la Société ne prévoit pas mettre à jour publiquement ces énoncés pour tenir compte de nouveaux renseignements, d'événements futurs, de changements de situation ou de toute autre raison après cette date.

## 1 Résumé

### *Aperçu du Groupe d'entreprises de Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2016*

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est composé de Postes Canada et de ses filiales : Les Investissements Purolator Ltée, Groupe SCL inc. et Innovapost Inc. Fournissant de l'emploi à près de 64 000 personnes, c'est l'un des plus importants employeurs au Canada. En 2016, ses employés ont livré près de 8,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 16 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 plus de 6 200 bureaux de poste au pays. Postes Canada, qui est devenue société d'État en 1981, rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement. Son actionnaire unique est le gouvernement du Canada.

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

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

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

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

Postes Canada se trouve également à une étape critique de son histoire. La tendance des communications en ligne s'accroissant, les entreprises et les ménages canadiens n'utilisent plus autant notre service Poste-lettres<sup>MC</sup>, ce qui a mené à une baisse importante des volumes du Courrier transactionnel, qui est notre principal secteur d'activité. En 2016, nous avons livré 3,2 milliards d'articles Poste-lettres du régime intérieur, soit 1,8 milliard d'articles (ou 37 %) de moins qu'en 2006, année où ces volumes ont culminé. Il est improbable que le secteur Courrier transactionnel se redresse.

La technologie numérique a bousculé bien des industries, et Postes Canada n'y a pas échappé. Cependant, Postes Canada s'est réinventée pour continuer à jouer un rôle clé dans la vie des Canadiens en cette ère numérique, et elle est devenue le n° 1 des colis au pays. Les revenus annuels du secteur Colis ont crû de 521 millions de dollars depuis 2011, année à laquelle l'entreprise a décidé de mettre l'accent sur l'augmentation des activités du secteur Colis. Postes Canada a atteint sa position de chef de file dans le marché du cybercommerce en changeant l'orientation de ses opérations, en innovant pour obtenir un avantage concurrentiel, en établissant des partenariats avec les détaillants et en mettant l'accent sur une expérience client supérieure. Même si les colis et le marketing direct représentent des occasions pour Postes Canada, la croissance de ces deux secteurs ne devrait pas générer suffisamment de produits pour compenser le déclin de l'activité de base Poste-lettres, pour assurer le financement des obligations au titre du régime de retraite ou pour permettre à la Société d'investir dans son réseau. C'est pourquoi Postes Canada doit passer à une structure de coûts plus concurrentielle pour assurer son autonomie financière à long terme.

Notre stratégie pour 2016 a été, une fois encore, d'élargir nos secteurs d'activité Colis et Marketing direct en aidant les Canadiens à combler leurs nouveaux besoins postaux et en respectant notre engagement à l'égard du service, soit offrir une expérience client de premier ordre.

### **Points saillants financiers**

En 2016 et pour un troisième exercice consécutif, le Groupe d'entreprises de Postes Canada affiche un résultat avant impôt positif, soit 114 millions de dollars, comparativement à 136 millions de dollars en 2015, ce qui signale une baisse de 22 millions de dollars sur un an.

Les facteurs suivants ont trait au secteur Postes Canada et ont influé sur les résultats financiers de 2016.

## **Croissance du secteur Colis**

La stratégie de Postes Canada d'être un chef de file dans le marché de la livraison des commandes du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur a permis à son secteur d'activité Colis de connaître une autre année de croissance. Ses produits ont augmenté de 92 millions de dollars, soit 5,6 %, et ses volumes se sont accrus de 14 millions d'articles, soit 7,7 %, par rapport à 2015. Durant la période des Fêtes, qui est notre saison de pointe, nous avons battu plusieurs records en matière de colis en livrant 54 millions de colis. Nous avons livré plus de 1 million de colis par jour pendant 26 jours, et avons établi le record absolu de livraison de colis en une journée lorsque nous en avons livré 1,5 million le 5 décembre 2016.

## **Initiatives transformationnelles**

Les résultats du secteur Postes Canada en 2016 comprennent environ 440 millions de dollars issus d'une amélioration des gains cumulés réalisés grâce aux grandes initiatives qu'a prises la Société durant les dernières années en réponse au fait que les Canadiens changent la façon dont ils utilisent nos services. Ces initiatives comprennent une majoration tarifaire stratégique, une productivité améliorée et une livraison plus efficace.

## **Érosion continue des volumes du secteur Courrier transactionnel**

En 2016, alors que les consommateurs et nos clients ont continué de migrer à des solutions numériques, les produits du secteur Courrier transactionnel ont reculé de 153 millions de dollars, ou 4,8 %, et ses volumes ont diminué de 286 millions d'articles, ou 7,8 %, par rapport à 2015. En outre, le nombre de points de livraison au Canada a augmenté dans les 10 dernières années (de 171 000 par année en moyenne), entraînant une hausse des coûts en raison de l'obligation de fournir des services de livraison à plus d'adresses. Pour 2016, le taux de diminution des volumes du courrier par adresse s'établit à 8,8 %, soit 2 % de plus que pour 2015.

## **Diminution des coûts des avantages du personnel**

Les coûts des avantages du personnel du secteur Postes Canada ont diminué de 37 millions de dollars, ou 2,9 %, de 2015 à 2016. Les taux d'actualisation de l'exercice précédent, d'autres hypothèses actuarielles ainsi que le solde des actifs des régimes d'avantages du personnel de la Société sont utilisés pour calculer les coûts des avantages de l'exercice en cours. Les baisses résultent surtout de l'excellent rendement des actifs du régime de retraite en 2015, des modifications apportées aux régimes par suite des négociations avec les syndicats – incluant un profit non récurrent et hors trésorerie de 44 millions de dollars qui provient de la nouvelle convention collective conclue avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) – et des changements des taux d'actualisation utilisés pour calculer les coûts des régimes d'avantages en 2016.

## **Négociations collectives**

De longues négociations avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) ont eu de lourdes conséquences sur les produits du secteur Postes Canada. Au troisième trimestre, ces facteurs ont affaibli les produits d'exploitation tirés de toutes les gammes de produits, mais les réductions ont été quelque peu compensées par la diminution des charges liées à la main-d'œuvre et au transport. Même si les parties ont conclu des ententes de principe en août, les volumes ont tout de même chuté, car de nombreux clients avaient déjà pris d'autres dispositions pour assurer la livraison de leurs articles de courrier et de leurs colis. Il est estimé que, dans l'ensemble, les négociations prolongées ont entraîné une réduction d'environ 110 millions de dollars du résultat avant impôt de 2016.

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

Au 31 décembre 2016, le déficit de solvabilité à capitaliser du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) est estimé à 6,7 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans). L'ampleur des obligations du Régime et des autres avantages postérieurs à l'emploi demeure une préoccupation pour la Société. L'importance et la volatilité marquée de ces obligations par rapport à notre position de trésorerie et à nos profits exercent 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 2016, cette volatilité a généré des profits de réévaluation des régimes à prestations définies du Groupe d'entreprises de 745 millions de dollars, après impôt. Ces profits ont été comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et ont amélioré le solde des capitaux propres du Groupe d'entreprises, le portant à -304 millions de dollars au 31 décembre 2016. Ces profits résultent principalement de bons rendements de placement et d'une baisse du taux d'inflation hypothétique, ce qui est contrebalancé par la diminution des taux d'actualisation et des hypothèses démographiques actualisées.

Nous bénéficions toujours de l'allègement que nous accorde le gouvernement du Canada depuis février 2014 et grâce auquel nous sommes dispensés d'effectuer des paiements spéciaux au Régime pour la période allant de 2014 à 2017. En 2016, le gouvernement du Canada a entrepris un examen de Postes Canada, qui comprend une analyse de la viabilité du Régime. En attendant les résultats de l'examen, la Société prévoit reprendre les paiements spéciaux en 2018, soit à la fin de la période d'allègement temporaire.

## Examen de Postes Canada par le gouvernement

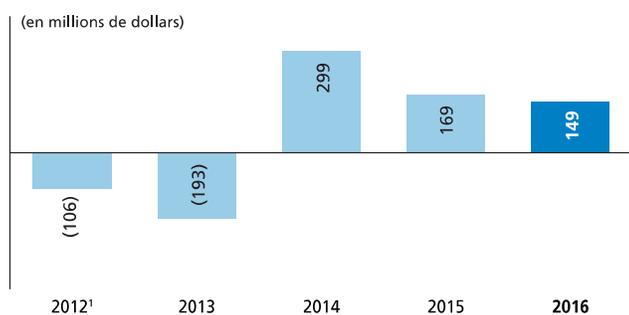
En 2016, le gouvernement du Canada a entrepris un examen en trois étapes de Postes Canada afin de garantir que les Canadiens reçoivent des services postaux de qualité, à des tarifs raisonnables.

Dans la première étape, un groupe de travail indépendant composé de quatre membres a recueilli de l'information et a mené une analyse avec l'aide d'experts externes. Le rapport exhaustif publié en septembre par le groupe de travail a réaffirmé les enjeux auxquels était confronté le système postal ainsi que la voie que suivait la Société en vue d'assurer son avenir. Dans la seconde étape, un comité parlementaire a tenu des consultations publiques auprès des Canadiens concernant les options proposées par le groupe de travail. Le comité a remis ses recommandations au gouvernement en décembre. Dans la troisième étape, le gouvernement évalue tout le travail qui a été fait. Postes Canada continue de collaborer avec les fonctionnaires pendant que le gouvernement s'acquitte de la tâche importante qui consiste à prendre des décisions quant à l'avenir des services postaux. Le gouvernement devrait faire l'annonce de ses recommandations au printemps 2017. Postes Canada les examinera et travaillera avec toutes les parties intéressées pour établir la meilleure voie à suivre.

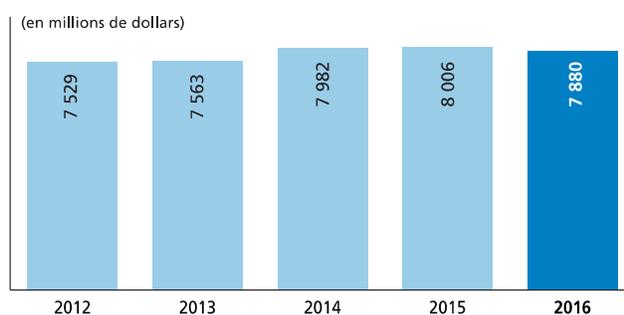
## Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2016

Les états financiers consolidés de la Société canadienne des postes de 2016 comprennent les comptes de la Société et ceux de ses filiales, Purolator, SCI et Innovaposte.

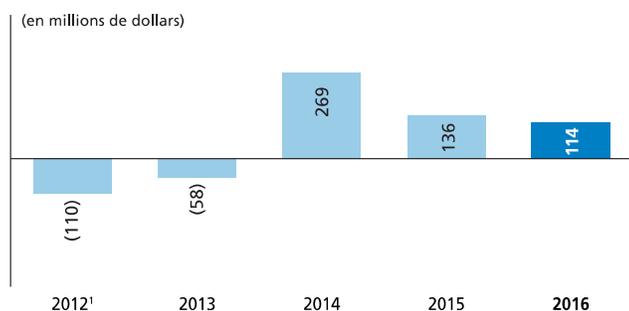
### Résultat d'exploitation consolidé



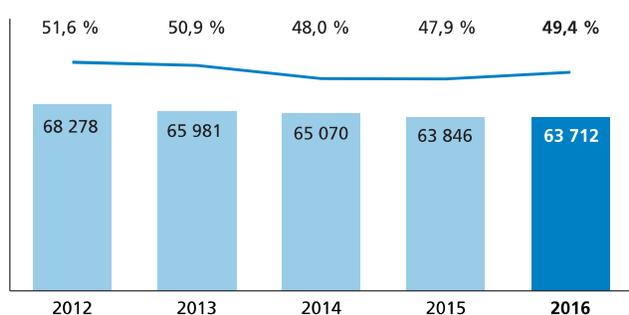
### Produits d'exploitation consolidés



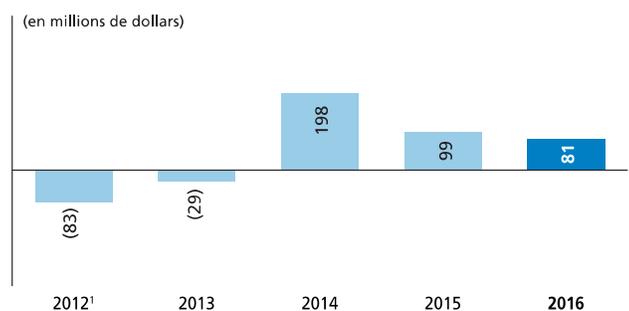
### Résultat consolidé avant impôt



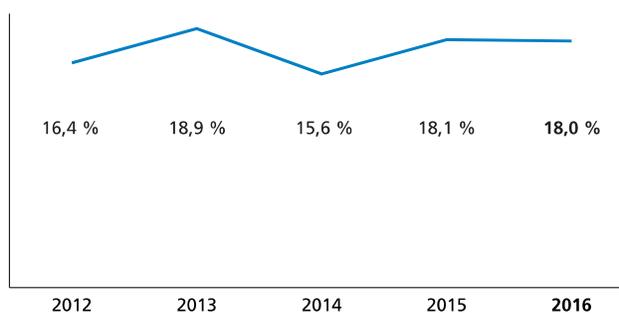
### Main-d'œuvre exprimée en % des produits d'exploitation ainsi que nombre d'employés<sup>2</sup>



### Résultat net consolidé



### Avantages du personnel exprimés en % des produits d'exploitation



1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées en 2013.

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

Le tableau ci-dessous présente le rendement consolidé de la Société pour l'exercice 2016 par rapport à 2015.

(en millions de dollars)

Exercices clos les 31 décembre	2016	2015	Écart	%	Explication
État consolidé du résultat global					Points saillants de la section 8 – Revue des activités d'exploitation à la page 64.
Produits d'exploitation	7 880	8 006	(126)	(1,6)	La diminution survient principalement dans le secteur Postes Canada et elle est attribuable à l'impact négatif, sur toutes les gammes de produits, des négociations prolongées avec le STTP et à l'érosion continue des volumes du secteur Courrier transactionnel. Ces facteurs sont contrés en partie par l'essor des produits du secteur Colis, ce qui résulte de la vigueur du marché du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur.
Charges d'exploitation	7 731	7 837	(106)	(1,4)	La diminution survient principalement dans le secteur Postes Canada et elle est attribuable à la réduction des charges associées aux programmes par suite de la suspension des initiatives de transformation et à la baisse des charges au titre des avantages du personnel en raison des modifications des régimes qui ont été négociées et des changements des taux d'actualisation.
Résultat d'exploitation	149	169	(20)	(12,0)	La diminution est imputable principalement à la baisse des produits qu'ont causée les négociations prolongées avec le STTP, ce qui est contré par la réduction des charges associées aux programmes et de celles au titre des avantages du personnel pour le secteur Postes Canada.
Résultat avant impôt	114	136	(22)	(16,3)	
Charge d'impôt sur le résultat	33	37	(4)	(11,4)	
Résultat net	81	99	(18)	(18,1)	
État consolidé des flux de trésorerie					Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 56
Trésorerie et équivalents de trésorerie	849	775	74	9,5	L'augmentation est en grande partie attribuable aux entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation, contrée en partie par les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement et de financement dans l'exercice.
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	597	595	2	0,2	Il n'y a aucun écart important.
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(443)	(479)	36	7,4	La diminution est principalement attribuable à la baisse des acquisitions et du produit tiré des ventes d'immobilisations, facteur en partie contré par l'augmentation des acquisitions nettes de placements pour le secteur Postes Canada.
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(80)	(22)	(58)	(263,2)	L'augmentation provient principalement du remboursement des obligations non remboursables échues en mars 2016.

## 2 Activités de base et stratégie

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

### 2.1 Nos activités

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est un chef de file offrant des solutions innovatrices en matière de cybercommerce, de marketing et de logistique. Ses réseaux et capacités inégalés facilitent les communications et le commerce à l'échelle du pays et entre le Canada et le monde. Fier de servir les Canadiens et d'assurer la prestation de services à chaque adresse canadienne, il appuie aussi les entreprises canadiennes, tant grandes que petites, 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 7,9 milliards de dollars, dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, comptant près de 7 000 points de vente au détail, exploite un parc de plus de 17 000 véhicules et possède un effectif de près de 64 000 employés.

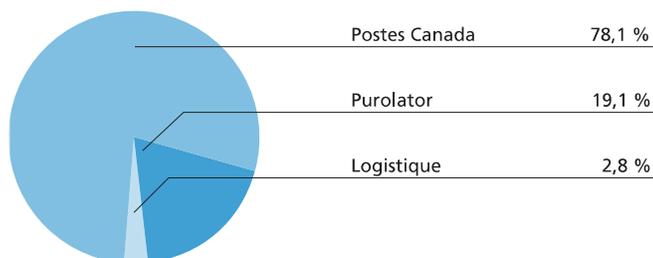
En 2016, nos employés ont livré près de 8,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 16 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

Postes Canada est la composante la plus importante du Groupe d'entreprises, ayant généré des produits de 6,2 milliards de dollars en 2016. Parmi les services de base offerts par Postes Canada, l'administration postale du Canada, on retrouve la livraison de lettres, de factures, de relevés, de colis, de produits de marketing direct et de périodiques.

Les Investissements Purolator Ltée, détenue à 91 % par Postes Canada, est le chef de file des fournisseurs de solutions intégrées de fret et de livraison de colis au Canada, ses produits atteignant 1,5 milliard de dollars en 2016.

Le Groupe SCL inc., détenu à 99 % par le Groupe d'entreprises, est l'un des plus grands fournisseurs de solutions relatives à la chaîne d'approvisionnement au Canada. Ses produits s'élèvent à 259 millions de dollars en 2016.

#### Produits par secteur – 2016

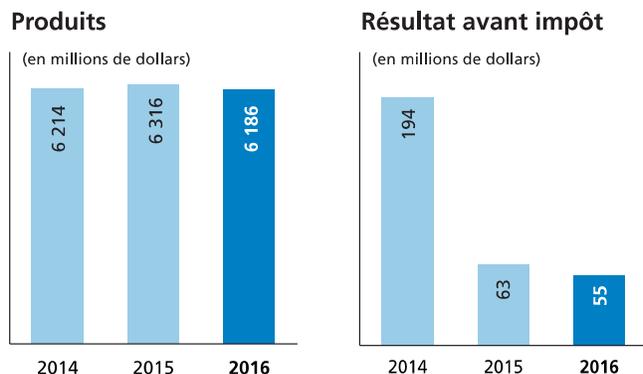


Produits par secteur	2014	2015	2016
Postes Canada	77,5 %	78,5 %	78,1 %
Purolator	20,1 %	18,9 %	19,1 %
Logistique	2,4 %	2,6 %	2,8 %

## Secteur Postes Canada

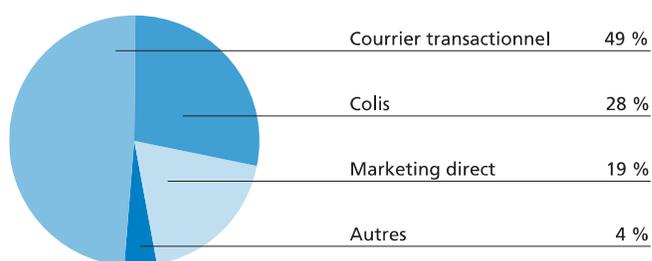
Le réseau de vente au détail de Postes Canada, qui est le plus vaste au pays, compte plus de 6 200 bureaux de poste et près de 13 000 véhicules. En 2016, Postes Canada a livré 8,3 milliards d'articles de courrier et de colis. Comptant plus de 50 000 employés, elle assure la prestation de services à 16 millions d'adresses.

Le secteur Postes Canada a généré des produits de 6,2 milliards de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 78,1 % des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2016, qui se chiffrent à 7,9 milliards de dollars.



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

### Produits selon le secteur d'activité – 2016



Produits selon le secteur d'activité	2014	2015	2016
Courrier transactionnel	52 %	50 %	49 %
Colis	24 %	26 %	28 %
Marketing direct	19 %	19 %	19 %
Autres	5 %	5 %	4 %

### Courrier transactionnel

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

Le secteur d'activité Courrier transactionnel représente 3 milliards de dollars, soit 49 % du total des produits d'exploitation de Postes Canada de 2016, qui s'élève à 6,2 milliards de dollars. La majeure partie des produits d'exploitation du secteur Courrier transactionnel provient des services de livraison du courrier traitable traditionnels, et le service Poste-lettres du régime intérieur représente 91 % du total de ce secteur. Cependant, les volumes de ce service connaissent un déclin rapide (7,6 % en 2016) puisque les Canadiens se tournent vers des solutions numériques. Ce déclin a une incidence profonde sur un modèle d'entreprise fondé sur des communications sur papier.

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

## Colis

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

Le secteur Colis représente 1,7 milliard de dollars, ou 28 % du total des produits d'exploitation de Postes Canada de 2016, qui s'élève à 6,2 milliards de dollars. Ce secteur d'activité a crû de 521 millions de dollars depuis 2011, ce qui indique que la stratégie visant à atteindre la position de chef de file du cybercommerce fonctionne bien. En misant sur ses principaux points forts liés à la livraison à chaque adresse au Canada et sur son réseau de traitement, de livraison et de vente au détail, Postes Canada s'est classée n° 1 au pays dans le marché concurrentiel de la livraison du cybercommerce (en matière de revenu) grâce à des partenariats avec les détaillants et à des innovations visant à offrir plus de commodité aux cyberacheteurs.

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

## Marketing direct

Le secteur d'activité Marketing direct, publicité et édition (désigné collectivement sous le nom de Marketing direct) comporte trois principaux services. Le service Courrier personnalisé de Postes Canada<sup>MC</sup> permet aux clients de personnaliser les envois et de cibler les messages promotionnels vers des consommateurs ou des clients potentiels précis. Le service Courrier de quartier de Postes Canada<sup>MC</sup>, quant à lui, permet aux clients de cibler des régions ou des quartiers précis à l'échelle du Canada. Le service Poste-publications<sup>MC</sup> comprend la livraison de périodiques, y compris des journaux, des magazines et des bulletins.

Le secteur d'activité Marketing direct représente 1,1 milliard de dollars, soit 19 % du total des produits d'exploitation de Postes Canada de 2016, qui s'élève à 6,2 milliards de dollars. Postes Canada a éprouvé des problèmes à accroître sa part dans ce secteur concurrentiel, difficultés qu'a accentuées la menace d'un arrêt de travail. Il y a beaucoup d'expérimentation dans l'industrie du marketing, à mesure que les entreprises consacrent une plus grande part de leur budget en marketing aux solutions numériques moins coûteuses afin de maximiser le rendement de leurs campagnes publicitaires.

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

## Autres

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

Ce secteur représente 271 millions de dollars, soit 4 % du total des produits d'exploitation de Postes Canada de 2016, qui s'élève à 6,2 milliards de dollars.

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

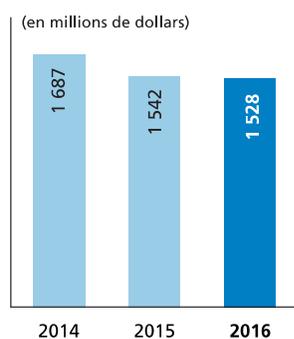
## Secteur Purolator

Purolator Inc. est un grand fournisseur de solutions d'expédition au Canada, et c'est depuis plus de 50 ans qu'il remplit les promesses de ses clients. Grâce à des services et à une fiabilité sans pareils dans l'industrie, Purolator peut concentrer ses efforts sur la satisfaction des besoins du marché en croissance qu'est celui du cybercommerce, soit plus précisément ceux du segment entreprise à entreprise, par l'entremise d'une vaste gamme de services pour les articles de courrier acheminés au pays ou à destination et en provenance du Canada, ce qui complète la gamme de services du Groupe d'entreprises et contribue à la création de synergies pour celui-ci.

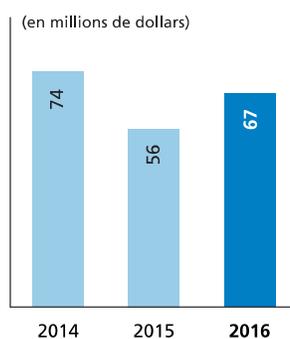
Purolator continue d'élargir sa portée et ses niveaux de service, lesquels ont fait sa renommée, ainsi que d'accroître sa fiabilité et rejoint ainsi de plus en plus de gens, d'entreprises et d'endroits au Canada et partout dans le monde. Menant ses activités dans le secteur canadien du transport, secteur hautement concurrentiel qui évolue rapidement, Purolator fait profiter le Groupe d'entreprises de son savoir-faire en matière de chaîne d'approvisionnement, de sa capacité de service de premier ordre et de ses connaissances du segment entreprise à entreprise. Sa présence sur le marché des États-Unis procure également une capacité en transport d'arrivée et en logistique. Purolator a un vaste réseau de service au Canada qui compte un parc de plus de 3 500 véhicules terrestres, 170 emplacements d'exploitation, plus de 100 centres d'expédition, environ 900 agents d'expédition autorisés ainsi que des centres de contact avec la clientèle.

En 2016, Purolator génère des produits se chiffrant à 1,5 milliard de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 19,1 % du total des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2016, qui s'élève à 7,9 milliards de dollars.

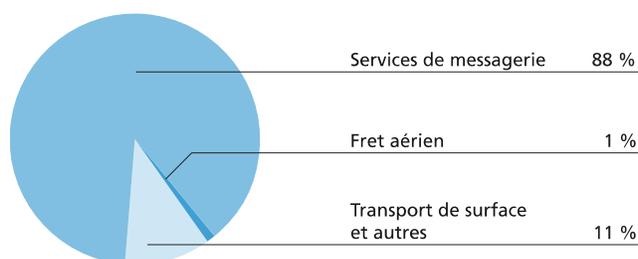
### Produits



### Résultat avant impôt



### Produits selon le marché – 2016



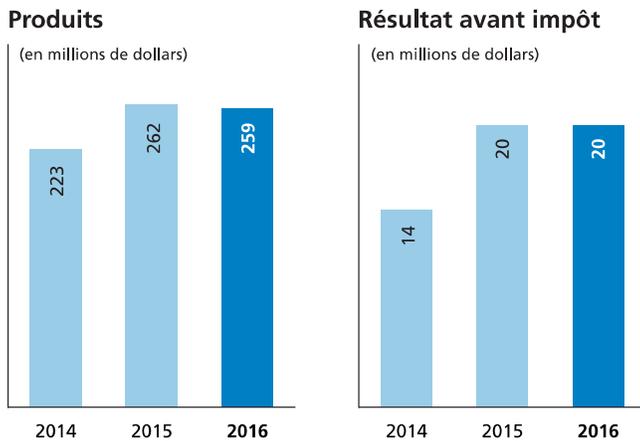
Produits selon le marché	2014	2015	2016
Services de messagerie	86 %	86 %	88 %
Fret aérien	5 %	2 %	1 %
Transport de surface et autres	9 %	12 %	11 %

## Secteur Logistique – SCI

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

SCI met à la disposition de ses clients son expertise dans le segment entreprise à consommateur, dans le segment entreprise à entreprise et dans 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 2016, SCI génère des produits se chiffrant à 259 millions de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 2,8 % du total des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2016, qui s'élève à 7,9 milliards de dollars.



## 2.2 Notre environnement commercial

### Tendances mondiales

La croissance économique à l'échelle mondiale est demeurée apathique en 2016, et ce, en raison surtout d'une reprise économique plus faible que prévu aux États-Unis, d'un ralentissement continu en Chine et des incertitudes engendrées par la tenue d'un vote, au Royaume-Uni, concernant son retrait de l'Union européenne (UE). Une certaine reprise est attendue en 2017, mais les politiques économiques de la nouvelle administration américaine, les conséquences de la sortie du Royaume-Uni de l'UE et les hausses attendues des taux d'intérêt dans certains grands pays causent leur lot d'incertitudes. La conséquence la plus immédiate d'une majoration des taux d'intérêt, et ce, surtout aux États-Unis, serait des pressions à la baisse sur la valeur relative du dollar canadien, qui devrait, selon les attentes actuelles, demeurer bien en deçà des 80 cents américains dans les quelques années à venir. Bien qu'il soit possible que cela nuise aux dépenses à la consommation au pays, cela pourrait également donner un coup de pouce aux entreprises qui sont tributaires des exportations et stimuler les investissements étrangers au Canada. Les secteurs autres que ceux des ressources naturelles seront sans doute les moteurs de la croissance économique au pays, puisque la concurrence exercée par les producteurs à faibles coûts décourage les investissements dans le secteur de la production pétrolière au Canada.

Le lien étroit entre les volumes du courrier et la performance économique a commencé à s'amenuiser à la fin des années 1990. La pénétration croissante du réseau Internet et l'émergence des téléphones intelligents ont incité les gouvernements et les entreprises à offrir de plus en plus de services sur des plateformes en ligne toujours plus simples et plus pratiques. Cette tendance s'est accentuée avec l'arrivée de plateformes de communications numériques et mobiles qui sont plus accessibles et qui facilitent tout, que ce soit le paiement des factures, les communications ou l'appel d'un taxi. Le passage à des communications numériques a influé fortement sur les activités postales conventionnelles. L'International Post Corporation (IPC) signale que, dans le cas de ses membres qui présentent des rapports, le total de leurs volumes de courrier a baissé de plus de 25 % depuis 2005. Ce déclin a nui à tous les secteurs postaux. Comme les réseaux de livraison ne cessent de s'étendre alors que les volumes diminuent, les administrations postales doivent chercher des solutions novatrices pour gérer leurs coûts tout en tentant d'atténuer le déclin en augmentant la valeur de leurs services postaux.

Pour l'industrie des postes, le segment des colis constitue un important moteur de croissance. Depuis plusieurs années, le cybercommerce connaît une croissance à deux chiffres, et ce, tant à l'échelle mondiale qu'au Canada, et devrait, dans l'avenir, continuer d'augmenter rapidement. Bien que les administrations postales puissent aisément servir ce marché, la concurrence prend de nouvelles formes. Des intégrateurs mondiaux traditionnels, tels qu'UPS, rivalisent afin de livrer des articles à des résidences dans des zones urbaines. De grands cyberdétaillants, comme Amazon et Alibaba, commencent à tenter de mener eux-mêmes leurs produits à destination, leurs objectifs étant d'améliorer et de contrôler l'expérience de livraison tout en gérant leurs coûts. Comme les consommateurs qui achètent en ligne exigent d'avoir davantage de contrôle sur leurs livraisons, des entreprises de haute technologie, telle Uber, sont en voie d'élaborer des modèles assurant une livraison rapide, flexible et sur demande à l'échelle locale. Pour maintenir et accroître leur part de ce segment en croissance, les administrations postales lancent des solutions de livraison axées sur les besoins du client, comme le suivi en temps réel, les livraisons le soir, les fins de semaine et le jour même ainsi que le ramassage 24 heures sur 24 dans des armoires à colis centralisées et sécurisées.

Concurremment, les administrations postales élaborent des stratégies novatrices qui mettent en jeu la diversification technologique, les partenariats et les acquisitions afin d'assurer la valeur de leurs services et leur viabilité à long terme :

- L'administration postale de la Suisse, La Poste, a commencé à explorer l'élaboration d'une infrastructure d'Internet des objets qui relierait plusieurs éléments, tels les véhicules, les boîtes de livraison et les paquets, à Internet par voie d'un réseau qu'elle exploiterait. Les applications postales pourraient inclure le réapprovisionnement automatique pour les clients des services logistiques, des alertes d'accès non autorisé à une boîte aux lettres ou à colis, ainsi que la transmission automatique d'avis par une boîte de livraison à la livraison des colis.
- En août 2016, Singapore Post et Post Luxembourg ont conclu une entente de partenariat afin de mettre au point un réseau logistique intégral pour le cybercommerce entre l'Asie et l'Europe. Chaque partenaire agira comme portail d'entrée de ses marchés respectifs, réglant ainsi les questions de douanes et offrant un repérage de l'expédition jusqu'à la livraison ainsi que de meilleurs délais de livraison.
- Les administrations postales continuent d'envisager de mener des activités hors de leurs frontières afin d'assurer leur viabilité. En septembre, Deutsche Post DHL a convenu d'acquiescer UK Mail, fournisseur privé de services de courrier et de colis. En décembre bpost (l'opérateur postal de la Belgique) a fait une troisième offre d'acquisition de PostNL (l'opérateur postal des Pays-Bas).

## Canada

Après avoir analysé de près les grandes tendances du commerce de détail et des comportements d'achats au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni, Postes Canada a choisi en 2011 de mettre l'accent sur la croissance du secteur Colis par l'entremise du cybercommerce. Ce choix stratégique s'est avéré un succès. Les concurrents traditionnels, mais aussi des modes de livraison novateurs et à faibles coûts, intensifient la concurrence qui s'exerce sur Postes Canada malgré la croissance du secteur Colis et sa position de chef de file dans le cybercommerce. La Société continue de faire face à d'importants défis d'ordre structurel qui menacent sa viabilité, comme ses obligations au titre des prestations de retraite qui ont été influencées par des facteurs tels que les taux d'intérêt bas et l'espérance de vie accrue. Par ailleurs, la contraction des volumes du courrier a engendré, depuis 2008, une réduction de près de 40 % 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'accélérera soudainement, ce qui s'est produit lorsque d'autres technologies ou moyens de communication ont été bousculés. De plus, la structure de coûts élevée et rigide de la Société menace sa rentabilité à long terme sur un marché du cybercommerce en expansion, alors que l'évaluation du déficit sur le plan de la solvabilité du régime de retraite à prestations définies continue de mettre une pression considérable sur les liquidités. Bien que ces défis d'ordre structurel puissent être relevés, la Société ne peut pas les régler unilatéralement. Nous devons continuer de tenter de trouver des solutions avec les parties intéressées, y compris les agents négociateurs.

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

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

## 2.3 Notre stratégie et nos priorités stratégiques

### Postes Canada

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

Notre stratégie demeure la même, soit veiller à la croissance de nos secteurs d'activité Colis et Marketing direct en aidant les Canadiens à combler leurs nouveaux besoins postaux, en offrant une expérience client de premier ordre et en respectant nos engagements en matière de service.

En 2016, nos principales priorités stratégiques ont été les suivantes :

- transformer le réseau de façon à gérer les pressions croissantes qui sont exercées sur la capacité;
- faire figure d'innovateur dans le monde du cybercommerce en consolidant nos liens avec les consommateurs et nos partenaires commerciaux;
- mettre au point des solutions de marketing gagnantes, par voie du publipostage et d'une stratégie novatrice, soit Marketing Intelliposte de Postes Canada<sup>MC</sup>;
- veiller à renforcer l'engagement du personnel et s'assurer qu'il soit encore plus conscient des enjeux commerciaux;
- rehausser la notoriété de la marque de Postes Canada, laquelle demeure l'une des plus appréciées et réputées au pays.

### **Transformer notre réseau**

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

### **Être un catalyseur du cybercommerce et un innovateur dans ce domaine**

Postes Canada s'est concentrée sur sa croissance par l'entremise du cybercommerce, et cela a porté ses fruits en ce qui a trait à ses finances, à sa marque et au secteur du commerce de détail au Canada. Bien que la croissance du secteur Colis ne suffise pas à elle seule à compenser l'érosion que connaissent les volumes d'articles Poste-lettres, elle est indispensable à notre avenir. L'accent que nous avons mis sur l'innovation et la commodité, comme le service FlexiLivraison<sup>MC</sup> et la livraison le jour même; notre couverture du marché inégale, avec plus de 6 200 bureaux de poste au pays; et notre concentration à offrir une expérience client supérieure nous ont placés dans une excellente position pour continuer à profiter de la croissance du cybercommerce. Nous comptons travailler sans relâche pour conserver notre position de chef de file dans le segment entreprise à consommateur hautement concurrentiel. Des efforts soutenus et des investissements dans nos capacités de balayage et de suivi seront également une priorité, étant donné que la visibilité des achats tout au long du procédé d'expédition est une exigence clé des acheteurs en ligne. Nous entendons consolider notre position de fournisseur privilégié dans le segment entreprise à consommateur au pays en améliorant nos relations avec les expéditeurs cybercommerçants et les administrations postales étrangères de sorte à rehausser l'expérience de livraison. Par ailleurs, nous continuerons à nous distinguer de nos concurrents dans le segment de la livraison résidentielle.

### **Mettre au point des solutions de marketing gagnantes**

Les produits de publipostage de Postes Canada représentent un faible pourcentage du marché de la publicité au Canada. Alors que la publicité imprimée, y compris le marketing direct, a perdu des parts de marché en raison de l'avènement de la publicité en ligne et par services mobiles, le publipostage demeure un aspect essentiel des campagnes multimédias pour les petites et les grandes entreprises. Sur ce marché bien établi sur le plan numérique, les spécialistes du marketing constatent que, même si les médias numériques génèrent de nombreuses interactions avec la clientèle, ils n'incitent pas beaucoup à l'action. La nature physique des produits de marketing direct présente certains avantages que les offres numériques ne peuvent pas égaler. Ils peuvent aussi être ciblés, ce qui permet aux spécialistes du marketing d'utiliser les données pour personnaliser leurs messages et joindre les consommateurs chez eux.

En 2015, Postes Canada a renommé ses services et produits de publipostage afin de mieux refléter la manière dont les spécialistes du marketing les utilisent réellement. Ce renouvellement de la marque s'inscrit dans le cadre d'une plus vaste initiative pour repositionner et accroître nos activités liées au publipostage, en lançant Marketing Intelliposte de Postes Canada, une approche qui permet d'aborder le publipostage de manière encore plus judicieuse. Le service Courrier de quartier<sup>MC</sup> permet aux spécialistes du marketing d'acheminer à des quartiers précis des offres qui s'adressent expressément aux gens qui y vivent. De même, le service Courrier personnalisé<sup>MC</sup> met en évidence que l'article s'adresse spécifiquement à son destinataire. En 2016, Postes Canada a testé sur le marché une nouvelle solution Marketing Intelliposte nommée Ciblage par code postal. Lancée au début de 2017, elle permet aux spécialistes du marketing de cibler les clients potentiels qui correspondent le plus à leurs meilleurs clients. Les produits de publipostage de Postes Canada se trouvent dans une position unique pour prendre la tête du marketing direct de la prochaine génération, puisqu'ils sont abordables et offrent aux clients un excellent rendement du capital investi. Trois puissants éléments des produits de marketing direct, soit l'expérience physique, les données et la connectivité, rendent leur marketing mix plus judicieux et efficace. Ces changements nous aideront à mieux positionner nos produits auprès de nos clients et nous permettront de mieux concurrencer d'autres modes de publicité, dont les options numériques.

## **Renforcer l'engagement du personnel afin de répondre aux besoins changeants des clients**

L'engagement des employés joue un rôle essentiel dans la réussite de la Société. Dans l'environnement très concurrentiel d'aujourd'hui, les clients ont le choix et les employés sont en mesure d'influer sur ce choix. Alors que nous continuons à transformer notre entreprise, nous concentrons toujours nos efforts sur l'engagement des employés et nous mettons en place des initiatives pour créer un environnement où les employés sentent qu'ils peuvent mettre à contribution leurs expériences et leur jugement pour trouver des solutions, relever des possibilités d'amélioration et des occasions et gérer les besoins des clients.

## **Rehausser la notoriété de la marque et promouvoir notre rôle d'intermédiaire digne de confiance**

Postes Canada est l'une des cinq entreprises les plus connues au Canada. Bien que la marque de Postes Canada soit reconnue pour être une entreprise digne de confiance qui offre un service de qualité et de la valeur, elle fait l'objet d'une transformation importante et visible. Nous visons à maintenir la force de nos attributs, c'est-à-dire notre engagement résolu à répondre aux besoins des Canadiens et notre contribution positive à la société canadienne. Nous cherchons aussi à développer notre marque en élargissant les produits et services numériques et de cybercommerce que nous offrons et en assurant le progrès de l'entreprise afin qu'elle soit perçue comme une entreprise plus novatrice, souple et axée sur la clientèle.

Postes Canada est l'un des rares organismes pouvant joindre tous les clients canadiens. Postes Canada mettra l'accent sur l'accroissement de la fidélité de la clientèle en gérant les cycles de vie numérique et physique, et en élaborant une vision fondée sur les données et axée sur le client, avec l'aide de nos capacités en ligne. Nous offrirons aussi de plus en plus de nos services en ligne pour améliorer l'accès des clients à nos produits, pour mieux harmoniser nos opérations de manière à répondre aux besoins de nos clients et pour simplifier nos procédés afin qu'il soit plus facile pour nos clients de faire affaire avec nous.

Pendant que Postes Canada a continué à mettre en œuvre sa stratégie de croissance, le gouvernement du Canada a entrepris, en 2016, un examen en trois étapes de la Société afin de garantir que les Canadiens reçoivent des services postaux de qualité, à des tarifs raisonnables. Les deux premières étapes sont terminées et le gouvernement examine tous les rapports et commentaires. Une annonce au sujet de l'avenir des services postaux devrait être faite au printemps 2017. Postes Canada examinera les recommandations et travaillera avec toutes les parties intéressées pour établir la meilleure voie à suivre.

## **Purolator**

Les impératifs stratégiques de Purolator demeurent les mêmes, celle-ci cherchant à se démarquer de la concurrence par l'excellence de ses services et l'expérience client tout en préservant le caractère concurrentiel de ses coûts et en maintenant l'efficacité de ses services. Être membre du Groupe d'entreprises de Postes Canada permet à Purolator de bénéficier de synergies en matière de stratégie et d'exécution, ce qui se traduit par une meilleure capacité de pénétration des marchés et des efficacies sur le plan de l'exploitation.

Purolator continue à réaliser des progrès dans la mise en œuvre de son plan stratégique à long terme. Ses activités de base se renforcent sans cesse et l'accent est toujours mis sur le lancement de nouveaux services, technologies et procédés qui augmentent l'efficacité de son réseau. Grâce à ces efforts, Purolator consolide ses assises en tant que l'un des grands fournisseurs de solutions entreprise à entreprise intégrées de services de transport et de logistique au Canada, ainsi qu'à destination et en provenance du pays.

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

## **SCI**

SCI poursuit sa stratégie qui consiste à devenir le chef de file au Canada en matière de solutions de chaîne d'approvisionnement liées aux logistiques intégrées (logistique des sorties et logistique inversée) pour les secteurs à valeur élevée et en forte croissance au Canada. L'élément clé de la stratégie de SCI sera l'accroissement des capacités éprouvées dans des secteurs spécialisés, notamment la prise en charge des ventes multicanal, la logistique inversée, les solutions de gestion du cycle de vie du produit et les services spécialisés de transport. Tirer parti d'occasions au sein du Groupe d'entreprises de Postes Canada qui offrent une envergure et une portée permettra aussi à SCI d'accroître sa part de marché globale au Canada. En 2017, SCI continuera à mettre l'accent sur une croissance rentable. Cela découlera des marchés verticaux ciblés comme la vente au détail, la vente au détail multicanal, les soins de santé et la technologie, la croissance de la logistique des contrats et des services de transport, ainsi que des économies opérationnelles réalisées grâce aux initiatives d'amélioration continue.

### 3 Facteurs de rendement clés

#### *Examen de nos principales réalisations en 2016*

Comme l'indique la section 2.3 – Notre stratégie et nos priorités stratégiques, nous avons axé nos principales priorités stratégiques de 2016 sur l'essor de nos secteurs d'activité Colis et Marketing direct en aidant les Canadiens à combler leurs besoins postaux changeants et en leur proposant une expérience client de premier ordre grâce à des services plus pratiques et plus rapides et à l'optimisation du réseau.

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

Nous résumons ci-après nos principales réalisations en 2016.

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

- Les produits du secteur Colis ont augmenté à plus de 1,7 milliard de dollars en 2016 (une augmentation de 6 % par rapport à 2015), ceux provenant de nos 25 plus grands clients du cybercommerce ayant augmenté de plus de 17 % sur un an. Ces résultats ont été obtenus grâce au recrutement de nouveaux clients et à l'accroissement des produits et des volumes auprès de la clientèle existante.
- En collaboration avec Purolator, nous avons mis en place une nouvelle technologie en vue d'une plateforme commerciale mondiale facilitant le déplacement d'articles d'arrivée et de départ, l'objectif étant d'élargir le marché international fort lucratif qu'est celui des colis. Cette technologie intègre le flux d'information des clients, fournisseurs et organismes de réglementation quant au contenu des colis.
- Notre service FlexiLivraison<sup>MC</sup>, qui permet aux clients de faire livrer les articles qu'ils commandent en ligne au bureau de poste de leur choix, a gagné le prix Delivery on Demand dans le cadre des World Post and Parcel Awards de 2016. Postes Canada a démontré avoir la meilleure approche client en ayant créé un service de livraison qui offre aux consommateurs le choix, la flexibilité et le contrôle dont ils ont besoin quant à l'endroit, au moment et à la façon dont ils peuvent ramasser leurs colis. Par rapport à 2015, le nombre d'inscriptions au service FlexiLivraison a augmenté, en 2016, d'environ 100 000 et les expéditions, de plus de 300 000.
- Notre service Livré ce soir est un exemple d'étroite collaboration avec des commerçants sélectionnés afin que les clients puissent recevoir leurs achats quelques heures après avoir passé leur commande en ligne. Le service est maintenant offert à six millions de consommateurs à Toronto et à Montréal.
- Le 22 septembre 2016, nous avons tenu notre cinquième gala annuel de remise des Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce<sup>MC</sup> lors d'un événement à guichet fermé à Toronto, en l'honneur des principaux et des nouveaux cyberdétaillants du Canada. Dans le cadre de cet événement, l'un des plus prestigieux de l'industrie, neuf détaillants ont été nommés les meilleurs de leur catégorie au Canada.
- Notre service d'expédition à partir du magasin est maintenant utilisé par 22 commerçants dans plus de 1 000 emplacements de ramassage, et le volume des expéditions a dépassé les 11 millions d'articles (augmentation de plus de 31 % par rapport à 2015). Ce service permet aux commerçants d'expédier leurs produits à leurs clients en ligne à partir de l'établissement de détail le plus près.
- Nous avons installé au-delà de 900 nouvelles armoires à colis dans des immeubles d'habitation et des immeubles en copropriété partout au Canada, portant à plus de 3 300 le nombre total de ces armoires qu'utilisent plus de 1 million de Canadiens. Il permet une livraison sécuritaire des colis et des paquets même lorsque les résidents ne sont pas chez eux pour les recevoir.
- Nous avons inauguré deux autres boutiques concept, à Edmonton et à Vancouver, en guise de banc d'essai de nouveaux services aux clients. L'aspect novateur de ces boutiques a été salué à l'échelle internationale où nous avons remporté l'Ebeltoft Retail Innovations Award de 2016. Postes Canada est la première entreprise canadienne à recevoir ce prix fort prestigieux.

## Mettre au point des solutions de marketing gagnantes

- En 2016 et afin de rehausser l'expérience client, nous avons redéfini notre approche Marketing Intelliposte<sup>MC</sup> qui est destinée à nos clients commerciaux et qui, désormais, propose un service personnalisé à davantage de clients et en améliore le processus d'intégration. Nous avons été très actifs dans les médias sociaux grâce à notre projet des porte-parole, lequel a compris un volet appelé Les Séances, une série de vidéos en ligne d'experts en publicité qui ont relaté leurs expériences avec les solutions Marketing Intelliposte.
- Le programme Solutions pour petites entreprises de Postes Canada<sup>MC</sup> comprend notre outil en ligne clé en main Médiaposte clic<sup>MC</sup>, qui aide les petites entreprises à concevoir et à mener des campagnes de publipostage efficaces quel que soit leur budget.
- Nous avons participé activement à diverses plateformes de réflexion sur le leadership et d'événements en lien avec Marketing Intelliposte et le secteur d'activité Colis. Par exemple, nous avons rédigé le livre blanc d'une étude de neuromarketing de phase 2 intitulé *Exploiter la connectivité pour inciter à l'action*, y expliquant comment le publipostage peut influencer favorablement sur la prise de décisions des consommateurs. Nous avons publié trois autres livres blancs, soit *Accroître le cybercommerce au Canada, Le prix est-il bon? Établir des tarifs d'expédition stratégiques* et *Accroître le cybercommerce au Canada : Découvrir tout le potentiel du cyberacheteur*, qui nous positionnent en tant qu'expert du publipostage, du marketing direct et du cybercommerce. Les événements organisés ont compris ceux de la série *Think Inside the Box*, qui vise à soutenir nos clients commerciaux dans leurs efforts de marketing en ligne et de marketing direct.

## Formation et accent mis sur la santé et la sécurité

- Dans les trois dernières années, nous avons réduit de plus de 14 % le taux de fréquence des blessures entraînant une perte de temps. Nous continuons d'axer nos efforts sur le maintien d'un milieu de travail sain et sécuritaire, en sensibilisant nos employés aux questions de sécurité et en mettant de l'avant des initiatives afin de repérer et régler rapidement les situations et les activités à risque élevé.
- Nous avons dispensé au total 204 000 heures de formation en santé et sécurité, mettant l'accent sur des programmes clés comme Prévention et répression de la violence en milieu de travail, ainsi que ceux portant sur la formation de base des conducteurs et la sécurité sur la route.
- Nous avons offert aux employés plus de 830 000 heures de formation, dont un total de 125 000 heures d'apprentissage numérique, soit 20 % de plus qu'en 2015. Le ratio des heures de formation numérique par rapport à celles en salle s'est accru de 3 % par rapport à 2015 pour atteindre 19 %, ce qui signale que nos investissements dans l'apprentissage numérique augmentent l'évolutivité et l'efficacité de nos programmes.
- Plus de 10 000 employés répartis dans 210 emplacements ont reçu une formation sur le terminal de données portatif (TDP) de prochaine génération. Ce nouvel outil mobile est essentiel au travail des agents de livraison et améliore grandement la capacité de balayage, ce qui rehausse l'expérience client.

## Amélioration du rendement du service et de l'expérience client

- Nous avons, en 2016, surpassé nos objectifs de rendement du service dans les délais impartis pour ce qui est des colis d'arrivée et de départ du régime international, du service Poste-lettres<sup>MC</sup> et du service Courrier personnalisé<sup>MC</sup>.
- Nous avons continué d'améliorer la commodité de l'expérience en ligne, et ce, tant pour les consommateurs que pour les commerçants, au moyen des Services Web pour les colis qui permettent l'intégration des données d'expédition de Postes Canada au site Web du commerçant. En 2016, nous avons eu plus de 6 000 clients intégrés à ces services, permettant ainsi aux commerçants d'augmenter leurs transactions d'expédition avec Postes Canada.
- Nos actifs numériques nous confèrent toujours de grands atouts concurrentiels. Avec plus de 200 000 téléchargements en 2016, l'appli professionnelle Postes Canada est bien positionnée dans les classements de l'App Store<sup>MC</sup> d'Apple et de Google Play<sup>MC</sup>. Nous y avons ajouté de nouvelles fonctionnalités en 2016, les clients pouvant désormais enregistrer leur code à barres de ramassage dans l'appli Postes Canada afin d'y avoir aisément accès au comptoir postal et de recevoir des avis des balayages de leurs colis, ce qui leur permet de les repérer au moyen de leur téléphone.

## 4 Capacités

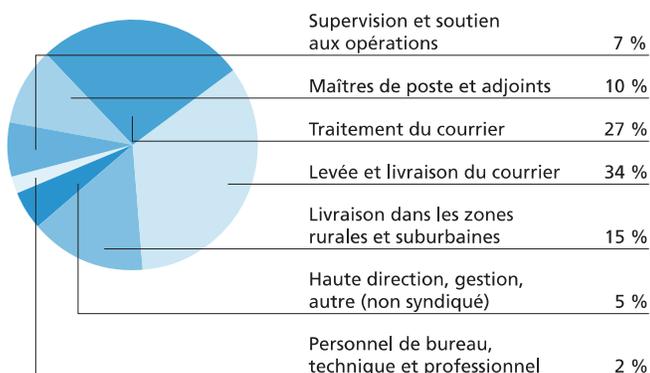
Examen des enjeux qui ont une incidence sur notre capacité à exécuter les stratégies, à gérer les facteurs de rendement clés et à produire des résultats

### 4.1 Nos employés

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada compte l'un des plus grands effectifs au Canada, soit près de 64 000<sup>1</sup> employés, dont plus de 13 000 parmi ses filiales, la majorité d'entre eux étant à l'emploi de la Société canadienne des postes. Les employés jouent un rôle essentiel dans la réussite de la Société et contribuent grandement à fournir une expérience client positive, fiable et qui inspire confiance.

#### Secteur Postes Canada

##### Effectif par type de travail – 2016



#### Gestion du talent, formation et perfectionnement

##### Secteur Postes Canada

La Société canadienne des postes entend s'assurer que son personnel reflète les collectivités qu'elle sert. Son objectif est de créer un environnement accueillant qui lui permet de recruter et de fidéliser les meilleurs candidats qui soient. En 2016, ses activités de recrutement ont continué d'inciter des gens qui, dans le passé, étaient sous-représentés en milieu de travail au Canada à soumettre une demande d'emploi à Postes Canada. Dans la dernière année, le nombre de femmes et de membres des minorités visibles en poste au sein de la Société a encore dépassé leur disponibilité sur le marché du travail canadien<sup>2</sup>. La représentation des Autochtones à Postes Canada est demeurée stable en 2016, tandis que la représentation des personnes handicapées a légèrement diminué. La Société continuera ses efforts de recrutement auprès de ces groupes en 2017.

En ce qui concerne le leadership, l'apprentissage et la culture, nous avons encore mis l'accent sur la formation en leadership, avons démarré un projet pilote sur un nouveau modèle de gestion du rendement et avons offert plus de 700 000 heures de formation officielle.

L'exercice 2016 aura été la cinquième année de LEAD 3.0, un vaste programme de perfectionnement dispensé aux directeurs et directeurs généraux de Postes Canada. Trois cohortes de leaders ont analysé des questions stratégiques d'ordre commercial et culturel en participant à des projets d'apprentissage pratiques établis par le chef de la direction. L'entreprise a profité des travaux de recherche et d'analyse et des recommandations de l'équipe concernant des questions d'actualité, comme le service d'expédition à partir du magasin, la transformation de l'expérience du service à la clientèle et les armoires à colis de tiers. La Société entend continuer à développer le leadership et lancera en 2017 un programme destiné aux gestionnaires.

Dans le cadre des efforts continus qu'elle déploie pour adapter sa culture à l'évolution du contexte commercial, la Société a mis à l'essai un nouveau modèle de gestion du rendement. Celui-ci comporte des mesures plus dynamiques d'établissement des objectifs, un meilleur encadrement du personnel et davantage de rétroaction, et prévoit une plus grande reddition de comptes de la part des responsables d'équipe en ce qui concerne les décisions touchant le rendement et la rémunération. Ce modèle est conçu de façon à être davantage tourné vers l'avenir et les questions commerciales. Les commentaires empiriques et anecdotiques recueillis dans le cadre du projet pilote de 2016 sont positifs et la Société entend l'appliquer au groupe de gestion dans l'année à venir.

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

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

Le service Formation et perfectionnement a offert, en 2016, plus de 830 000 heures de formation, dont un total de 125 000 heures d'apprentissage numérique, soit 20 % de plus qu'en 2015. Le ratio des heures de formation numérique par rapport à celles en salle est passé de 16 % en 2015 à 19 %, ce qui confirme que nos investissements dans la formation numérique rehaussent l'évolutivité et l'efficacité de nos programmes.

Ce service s'est concentré sur deux initiatives clés en 2016, soit dispenser de la formation en santé et sécurité et déployer les ordinateurs mobiles de prochaine génération. Il a offert au total 204 000 heures de formation en santé et sécurité, mettant l'accent sur des programmes clés comme Prévention et répression de la violence en milieu de travail, ainsi que ceux portant sur la formation de base des conducteurs et la sécurité sur la route. Dans le cadre du projet sur les ordinateurs mobiles, plus de 10 000 employés répartis dans 210 emplacements ont reçu une formation sur le fonctionnement du terminal de données portatif (TDP) de prochaine génération. Ce nouvel outil mobile est essentiel au travail des agents de livraison et améliore grandement la capacité de balayage, ce qui rehausse l'expérience client. Nos employés ont émis des commentaires positifs à l'égard de ces programmes, leur taux de satisfaction dépassant les 90 %.

Preuve de la qualité de nos services de formation, nous avons reçu deux prix en 2016. Nous avons ainsi décroché le prix SAP HR Excellence Award dans la catégorie Better Business Results pour notre mise en œuvre du système de gestion de l'apprentissage. Cette reconnaissance mondiale démontre notre capacité à travailler ensemble pour rehausser l'expérience de notre personnel et le rendement du capital investi. Notre programme de formation des agents chargés de la mesure des itinéraires nous a valu un prix argent décerné par le HCM Excellence Awards Program du Brandon Hall Group, dans la catégorie Best Learning Program Supporting a Change Transformation Business Strategy.

### **Purolator**

En 2015, un plan stratégique en ressources humaines d'une durée de trois ans a été élaboré en accord avec la stratégie organisationnelle générale. Ce plan s'articule autour d'initiatives clés visant à motiver, à valoriser et à fidéliser les employés ainsi qu'à reconnaître leur apport dans un environnement caractérisé par la diversité et l'évolution. Ce plan sera revu en 2017 afin d'assurer qu'il reflète toujours l'évolution des priorités de l'entreprise.

Notre sondage annuel sur l'engagement des employés MyVoice a une fois de plus confirmé que notre effectif est très engagé et fier de son entreprise. Les résultats de ce sondage ont révélé une augmentation de l'indice d'engagement général, en fonction de quatre enjeux clés, à savoir la confiance envers la direction, la capacité d'adaptation au changement, l'efficacité des communications de haut en bas et la fierté de faire partie de l'entreprise. Des plans de suivi ont été élaborés et font l'objet d'une surveillance. Le prochain sondage aura lieu en 2017.

En 2016, et afin de réduire les coûts et d'améliorer les processus, les services des finances et des ressources humaines ont travaillé de près avec tous les autres services dans le cadre d'un projet mettant en jeu l'évaluation de l'ensemble de la structure organisationnelle et des compétences ainsi qu'un processus de budgétisation à base zéro, les objectifs étant la réalisation d'améliorations continues et la réduction, d'un exercice à l'autre, des frais de vente, des frais généraux et des frais d'administration.

## **Santé et sécurité en milieu de travail**

### **Secteur Postes Canada**

Postes Canada demeure déterminée à offrir un milieu de travail sain et sécuritaire grâce à la détection, à la prévention et au contrôle des dangers, à la reconnaissance du leadership en sécurité et aux mesures d'amélioration continue. Dans les trois dernières années, cette stratégie a contribué à réduire de plus de 14 % le nombre de blessures occasionnant une perte de temps. Cela s'inscrit dans la continuité de la tendance des dix dernières années. En 2016, la fréquence des blessures occasionnant une perte de temps a augmenté légèrement pour la première fois en huit ans, bien que la fréquence totale des blessures continue à s'améliorer. La fréquence des blessures occasionnant une perte de temps comprend toute blessure entraînant une journée complète d'absence après la journée de l'accident. La fréquence totale des blessures comprend toutes les blessures, peu importe si une absence du travail en a découlé ou non.

Les chutes et les glissades demeurent nos principales causes de blessures. Viennent ensuite les blessures découlant de la manutention manuelle du matériel. Ces deux types de blessures représentent 79 % du total des blessures. Nous continuons à sensibiliser les employés par voie de campagnes annuelles portant sur les chutes et les glissades, ainsi que par des programmes de prévention des blessures musculosquelettiques. La formation sur les pratiques sécuritaires en vue de prévenir ces blessures constitue un élément essentiel de nos plans continus et de nos habitudes de travail.

## Relations du travail

### Secteur Postes Canada

#### Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés <sup>1</sup>	Date d'expiration de la convention collective
STTP-EPU <sup>2</sup>	33 273	Le 31 janvier 2018
STTP-FFRS <sup>3</sup>	7 594	Le 31 décembre 2017
ACMPA <sup>4</sup>	5 291	Le 31 décembre 2018
AOPC <sup>5</sup>	3 539	Le 31 mars 2018
AFPC/SEPC <sup>6</sup>	1 257	Le 31 août 2016
<b>Total</b>	<b>50 954</b>	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2016; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.
2. STTP-EPU : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine, qui représente les employés des établissements et de la vente au détail ainsi que les facteurs et les courriers des services postaux.
3. STTP-FFRS : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains, qui représente les courriers des livraisons postales dans les régions rurales et suburbaines du Canada.
4. ACMPA : Association canadienne des maîtres de poste et adjoints qui représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux.
5. AOPC : Association des officiers des postes du Canada, qui représente les superviseurs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires ainsi que les employés des ventes.
6. AFPC/SEPC : Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications, qui représente deux groupes d'employés : les employés de la catégorie administrative, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, au service de la paie et au contrôle de la production et rapports, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

#### Mise à jour en matière d'équité salariale

Depuis 2013, Postes Canada verse des paiements pour équité salariale à des employés admissibles par suite de la décision, en novembre 2011, de la Cour suprême du Canada en faveur de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC). En 2016, Postes Canada a continué à collaborer avec l'Agence du revenu du Canada et d'autres groupes afin de communiquer avec les personnes admissibles que la Société n'a pas été en mesure de joindre. La Société a avisé l'AFPC que les anciens employés qui n'ont pas pu être joints par courrier ou par un autre mode de notification auront cinq ans pour réclamer les montants auxquels ils ont droit en vertu du protocole d'entente qu'ont signé les parties. La période de cinq ans a débuté le 28 juillet 2016.

#### 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 Exploitation postale urbaine (STTP-EPU) et Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS) ont pris fin respectivement le 31 janvier 2016 et le 31 décembre 2015, et les négociations avec ces unités ont débuté en janvier 2016.

Les longues négociations ont abouti le 30 août 2016, lorsque les parties ont conclu des ententes de principe après d'intenses discussions. Les deux conventions collectives ont été ratifiées le 3 décembre 2016 et, le 9 décembre 2016, les parties ont signé deux conventions de courte durée, soit deux ans au lieu de quatre comme c'est habituellement le cas. Ces conventions prendront fin le 31 janvier 2018 pour celle conclue avec le STTP-EPU, et le 31 décembre 2017 pour celle intervenue avec le STTP-FFRS. Ces conventions prévoient le maintien du régime de retraite à prestations définies pour les membres actuels et nouveaux du STTP ainsi que de légères hausses salariales. Même si un arrêt de travail a pu être évité, les grands défis auxquels la Société est confrontée, notamment la nécessité de réduire ses obligations croissantes au titre du régime de retraite et d'améliorer sa souplesse opérationnelle, demeurent tout aussi présents. Les prochaines négociations joueront un rôle de premier plan dans sa capacité à assurer son autonomie financière à moyen et long terme.

Le 1<sup>er</sup> septembre 2016, les différentes parties ont signé un protocole d'entente en vertu duquel elles ont convenu de mener une étude conjointe sur l'équité salariale, afin de déterminer s'il existe un écart salarial fondé sur le sexe au sein du groupe ou des groupes professionnels des factrices et facteurs ruraux et suburbains à prédominance féminine, en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. L'étude est coordonnée par un comité composé de représentants de Postes Canada et du STTP et de leurs conseillers en équité salariale respectifs. S'il existe un tel écart, les deux parties s'efforceront d'en négocier le règlement. Si elles sont incapables de parvenir à une solution mutuellement acceptable, la question sera soumise à l'arbitrage exécutoire. Le 2 février 2017, la ministre du Travail a nommé un arbitre. Tout ajustement lié à l'écart salarial serait rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

## Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)

L'ACMPA représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux. La convention collective conclue entre Postes Canada et l'ACMPA a pris fin le 31 décembre 2014 et les négociations se sont poursuivies en 2015. Le 16 mars 2016, Postes Canada a soumis toutes les questions en litige à un arbitre en vue de la sélection d'une offre finale. Selon cette méthode de résolution de conflits, chaque partie soumet une proposition finale et les preuves pertinentes à l'appui. L'arbitre choisit alors une proposition dans son intégralité, sans possibilité de fusionner des éléments des deux propositions. Le 15 août 2016, l'arbitre a accepté l'offre finale de Postes Canada, laquelle prévoyait de modestes augmentations salariales, un paiement forfaitaire n'ouvrant pas droit à pension, des modifications aux cotisations aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi et des changements visant les nouveaux employés, dont un régime de retraite à cotisations définies, des taux de salaire à l'embauche et des droits à des congés annuels. La nouvelle convention collective de quatre ans prendra fin le 31 décembre 2018.

## Association des officiers des postes du Canada (AOPC)

Postes Canada et l'AOPC en sont à la troisième année d'une convention collective de quatre ans qui prendra fin le 31 mars 2018. L'Association représente les superviseurs, les chefs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires, ainsi que les employés des ventes. L'avis de négociation pourra être donné en décembre 2017.

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

La convention collective entre Postes Canada et l'AFPC/SEPC a pris fin le 31 août 2016. 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. Aux termes de cette convention, une grève ou un lock-out est autorisé. Le 10 août 2016, l'AFPC/SEPC a déposé un avis de négociation et, en octobre 2016, les parties se sont réunies pour échanger leurs exposés préliminaires, lesquels incluaient un résumé des propositions de chacune des parties pour cette ronde de négociations. Des réunions de négociation ont eu lieu au début de 2017. En attendant leur dénouement, les clauses de la plus récente convention collective demeurent en vigueur, conformément au *Code canadien du travail*.

## Purolator

### Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés <sup>1</sup>	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters <sup>2</sup>	7 372	Le 31 décembre 2016
Teamsters <sup>3</sup>	513	Le 31 décembre 2017
Autres <sup>4</sup>	354	Le 31 décembre 2017
<b>Total</b>	<b>8 239</b>	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2016; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

2. Teamsters représente les employés des opérations.

3. Teamsters représente les employés de bureau et administratifs.

4. Représente d'autres employés de bureau et administratifs.

La convention collective nationale conclue avec le Conseil canadien des Teamsters, qui représente tous les employés des opérations à salaire horaire, est demeurée en vigueur jusqu'au 31 décembre 2016. Les négociations en vue d'une nouvelle convention ont débuté au troisième trimestre de 2016. Une offre finale a été présentée le 3 février 2017 et un vote de ratification aura lieu le 26 mars 2017.

Tous les groupes d'employés administratifs des Teamsters et le Syndicat des employés des postes et communications en Colombie-Britannique ont renouvelé les conventions collectives, qui prendront fin le 31 décembre 2017.

## Logistique – SCI

### Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés <sup>1</sup>	Date d'expiration de la convention collective
Unifor – Toronto	271	Le 31 décembre 2019
Unifor – Laval	29	Le 30 novembre 2021
<b>Total</b>	<b>300</b>	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2016; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

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

## 4.2 Notre réseau et notre infrastructure

Le secteur Postes Canada livre à quelque 16 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 2016, près de 8,3 milliards d'articles de courrier et de colis ont été traités dans nos établissements, ce qui représente en moyenne 33 millions d'articles triés et livrés chaque jour. Pour traiter et livrer tout le courrier et tous les colis, notre réseau comprend les éléments suivants :

- 21 établissements de traitement du courrier,
- 6 217 bureaux de poste appartenant à la Société ou gérés par des concessionnaires agréés,
- 485 postes de facteurs,
- 12 824 itinéraires de facteurs,
- 1 058 itinéraires de courriers des services postaux,
- 22 519 boîtes aux lettres publiques,
- 198 124 emplacements de boîtes postales communautaires,
- 1,7 million de cases postales (y compris la poste restante),
- 7 564 itinéraires de factrices et facteurs ruraux et suburbains.

Nos activités exigent des changements continus à nos établissements et postes des facteurs ainsi qu'au matériel afin d'assurer la continuité de nos opérations et de nous préparer en vue de l'avenir. Dans les dernières années, nous avons investi de fortes sommes pour moderniser et automatiser notre infrastructure de tri des colis et de manutention des conteneurs, ce qui a grandement amélioré le repérage des colis et l'expérience client. Notre modèle de livraison, qui est axé sur le tri séquentiel automatisé du courrier pour les facteurs, la motorisation et le regroupement de nos opérations de livraison, a également renforcé l'efficacité. Ainsi, nos employés de livraison peuvent se concentrer davantage sur la livraison du courrier, des colis, des paquets et d'autres produits. Également, afin de relever les défis constants que pose l'accroissement du nombre de points de livraison et de rehausser la productivité, nous avons, en 2016, continué d'améliorer nos opérations de livraison en restructurant un certain nombre d'itinéraires de livraison.

Postes Canada est l'entreprise de livraison des colis n° 1 au Canada, puisqu'elle livre près de deux colis sur trois provenant des commandes en ligne des consommateurs canadiens. Comme ces derniers font de plus en plus d'achats en ligne, Postes Canada investit afin de s'adapter et d'augmenter sa capacité de répondre aux exigences des consommateurs, veillant avant tout à créer une expérience client positive, de l'expédition jusqu'à la livraison. Nous avons réaménagé certaines portions de notre réseau afin de mieux composer avec l'essor des volumes, augmentant la capacité où cela était le plus nécessaire, et avons ajouté du matériel d'exploitation pour mieux nous préparer aux périodes les plus occupées.

La livraison des colis les fins de semaine pendant la période de pointe est en voie de devenir un volet de la stratégie à l'égard de la capacité. Afin de rendre encore plus efficace ce volet fondamental de nos activités et d'offrir une meilleure expérience client, nous avons mis à l'essai, en 2016, un nouveau logiciel de planification et d'optimisation des itinéraires à Montréal. En 2017, nous continuerons à perfectionner cette technologie et à l'intégrer à nos opérations de livraison la fin de semaine et en soirée. Nous analyserons également la possibilité d'ajouter le ramassage des colis la fin de semaine en nous servant de cette technologie.

En 2015 et en raison de la transformation de notre modèle d'entreprise, désormais axé sur les colis plutôt que sur le courrier, nous avons commencé à analyser les besoins de notre réseau logistique. Cet exercice a compris l'évaluation des tendances du marché et leurs conséquences sur la gamme de produits et les volumes, ainsi que la définition des changements structurels que nous pourrions apporter à notre modèle d'exploitation du réseau. Reffet de nos conclusions, nous avons commencé, en 2016, à élaborer un plan de transformation mettant l'accent sur les principaux centres urbains, comme la région du Grand Toronto. Ce plan évoluera encore en 2017, car nous commencerons à mettre au point et à instaurer des mesures qui nous prépareront à l'accroissement des activités de livraison des colis. Non seulement ces mesures assureront-elles notre croissance, mais elles préserveront aussi nos produits d'exploitation, réduiront nos coûts et dirigeront les ressources en capital là où elles sont le plus nécessaires.

La livraison des colis étant un marché des plus concurrentiels, il est primordial d'investir constamment dans la technologie. En 2016, nous avons commencé à déployer la prochaine génération de terminaux de données portatifs (TDP) qui met en jeu une nouvelle plateforme technologique, reflétant plus fidèlement notre stratégie à l'égard des colis. Grâce à ces outils à la fois fiables et perfectionnés, nos employés peuvent offrir un meilleur service à la clientèle et rehausser l'expérience client. À la fin de 2016, un peu plus de 7 000 TDP avaient été déployés à l'échelle du pays.

En 2016, nous avons installé au-delà de 900 nouvelles armoires à colis dans des immeubles d'habitation et des immeubles en copropriété partout au Canada, portant à plus de 3 300 le nombre total de ces armoires qu'utilisent près de 1 million de Canadiens. Ces armoires leur procurent un avantage de taille, car ils n'ont plus à ramasser leurs colis au bureau de poste le plus près s'ils ne sont pas là pour les recevoir, offrant ainsi une solution pratique aux acheteurs en ligne à l'heure bien chargée.

## Investissements en immobilisations

Les dépenses en immobilisations du secteur Postes Canada atteignent 215 millions de dollars en 2016. Elles ont visé à soutenir les initiatives d'amélioration de l'exploitation et les composantes essentielles de notre infrastructure actuelle ainsi qu'à rehausser l'expérience client. La baisse de 95 millions de dollars sur un an est attribuable à une diminution des investissements par suite de la suspension du Plan d'action en cinq points.

En 2017, nous prévoyons consentir d'autres investissements au soutien des initiatives visant à relever les défis que pose, pour la capacité de notre infrastructure, l'essor du secteur Colis ainsi qu'à l'acquisition de nouveaux actifs et à la modernisation de nos installations. Nous continuerons également d'investir dans des mesures visant à améliorer l'expérience client dans des secteurs stratégiques clés (tels le cybercommerce et le marketing direct), dans la mise à niveau du matériel informatique et des logiciels ainsi que dans leur efficacité et dans le perfectionnement des services opérationnels, de la qualité et des processus. Nous surveillerons encore de près notre situation financière et nous ajusterons le rythme de nos dépenses en immobilisations de sorte à atténuer l'incidence de toute pression financière.

## Purolator

En 2016, Purolator a réorganisé son plan d'exploitation de sorte à mieux le cibler et à améliorer son exécution. Un examen de toutes les initiatives stratégiques est en cours, segmentant avec plus de précision les solutions en vue de les peaufiner et de les arrimer aux besoins changeants du marché. L'optimisation des itinéraires, la gestion du transport et la mobilité font partie des grandes priorités. Cet examen vise également à comprendre le cycle de fin de vie des anciens systèmes et l'atout concurrentiel que présentent les technologies d'avenir qui sont proposées.

En parallèle, Purolator a entrepris un projet de trois ans visant la refonte intégrale et l'optimisation de son réseau, s'attardant avant tout à trois secteurs clés, soit :

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

Bien que ces initiatives soient au cœur des priorités pour 2017, Purolator entend toujours accroître l'efficacité de ses activités par voie de mesures d'amélioration continue.

## 4.3 Canaux de vente

### Réseau de vente au détail

Les consommateurs et les entreprises canadiennes comptent sur le vaste réseau de vente au détail de Postes Canada qui regroupe plus de 6 200 bureaux de poste de la Société et bureaux de poste exploités par des concessionnaires privés, ainsi que des milliers d'établissements privés (détaillants de timbres-poste). Le réseau de bureaux de poste exploités par des concessionnaires continue à remporter beaucoup de succès, puisque les Canadiens changent la façon dont ils se servent du bureau de poste. Ces bureaux offrent un accès pratique, disposent de stationnement, ont des heures d'ouverture prolongées et sont situés dans un établissement où les clients font des courses.

Pour servir nos clients vivant dans les régions rurales, le réseau de vente au détail comprend un peu plus de 3 400 emplacements dans des endroits divers et éloignés partout au Canada. Lorsque des événements imprévus ont des répercussions sur le fonctionnement d'un bureau de poste dans une collectivité, Postes Canada s'assure que le service de livraison local du courrier est maintenu par l'entremise d'un procédé de services à la collectivité. Ce procédé comporte une communication et une consultation ouvertes avec le public, la municipalité, les représentants élus et les groupes d'intérêt pertinents. Les décisions sont prises au cas par cas, et nous cherchons des solutions pratiques et viables qui répondent aux besoins de la collectivité touchée.

Les activités de vente au détail évoluent : elles mettent moins l'accent sur la génération de revenus comme c'était le cas à l'ère du service Poste-lettres<sup>MC</sup>, mais visent plutôt à accroître les parts de marché, ce qui s'inscrit en complément de l'attention accrue qui est accordée à la livraison des colis. Les bureaux de poste concessionnaires offrent un moyen efficace de joindre et de servir les Canadiens et sont essentiels à notre stratégie de cybercommerce. Ils proposent également une solution de ramassage des colis pratique, avec des heures d'ouverture en soirée et la fin de semaine.

Au cours des dernières années, nous avons mis l'accent sur l'excellence opérationnelle, notamment l'optimisation des économies au sein du réseau des bureaux de poste, en faisant correspondre leurs heures d'ouverture à l'achalandage. Nous avons également continué d'investir dans nos systèmes et nos outils. Depuis 2014, les clients sont invités à remplir un sondage en ligne où ils peuvent faire part de leurs commentaires concernant une expérience récente au bureau de poste. De plus, en nous servant du système de terminaux de points de vente, nous avons simplifié les écrans et les processus des préposés, élaboré des tableaux de bord qui s'affichent à l'écran, des offres et invites de vente complémentaires, une fonction d'expédition directe, une option de production de rapports de rendement en temps réel et un programme sur les efforts de vente, qui fait la promotion des bons produits au bon moment. Des vidéos de formation et des modules de formation en ligne servent toujours à approfondir les connaissances des préposés et, en fin de compte, la qualité du service à la clientèle. Ces améliorations ajoutent de la valeur à chaque visite des clients et stimulent le rendement global de chaque magasin, en mettant l'accent sur la création d'une expérience toujours positive pour le client et en appuyant le cybercommerce. En outre, le réseau de vente au détail a joué un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des nouvelles initiatives clés de la Société, soit les services FlexiLivraison<sup>MC</sup>, Livrer au bureau de poste et Livré ce soir, qui procurent à la clientèle plus de souplesse pour la livraison de leurs achats en ligne.

Nous avons également exploré différentes façons d'améliorer les activités de vente au détail et l'expérience client. Des appareils portatifs qui accélèrent le temps de manutention des colis dans les bureaux de poste (permettant ainsi de préparer les colis des clients plus rapidement) ont été testés en 2015 dans quelques emplacements. Le nombre de bureaux de poste utilisant ces appareils a été augmenté avant la période des Fêtes de 2016, et des projets visant à en doter d'autres en 2017 sont en cours.

En 2015, nous avons inauguré une première boutique concept. Située à Richmond Hill, en Ontario, elle offre un niveau supérieur de commodité à ses clients, dont un service de ramassage de colis au volant, des postes d'envois et distributeurs libre-service (ouverts 24 heures par jour, 7 jours par semaine) et une cabine d'essayage pour que les clients puissent essayer des vêtements achetés en ligne. Cette boutique se voulait un banc d'essai pour de nouveaux concepts d'aménagement intérieur, de technologie et de service à la clientèle. Deux autres boutiques concept ont été inaugurées en 2016, à Vancouver et à Edmonton. L'impression de timbres sur demande, le traitement de l'expédition des colis aux États-Unis et à l'échelle internationale par voie de bornes libre-service et un petit distributeur automatique constituent les nouveautés de 2016. De plus, nous avons lancé, vers la fin de l'année 2016 et dans le cadre de l'ouverture de la boutique concept de Vancouver, trois différentes tailles de boîtes d'expédition à tarif forfaitaire (prépayé). Ces boîtes sont désormais offertes dans 50 emplacements où leurs ventes surpassent les attentes, les clients appréciant la commodité d'acheter une boîte et de la ramener à la maison pour s'en servir plus tard.

Le service Internet haute vitesse et le cybercommerce ont changé le rôle du bureau de poste. Nous avons donc pris l'engagement d'améliorer l'expérience client en offrant aux Canadiens occupés les services rentables et pratiques dont ils ont besoin.

Au début de 2017, notre boutique concept a remporté l'Ebeltoft Retail Innovation Award de 2016. Ebeltoft est un consortium international de consultants en vente au détail qui travaillent avec plusieurs des plus grands détaillants à l'échelle mondiale sur des concepts et projets novateurs. Chaque année, les membres sont invités à nommer et à choisir une entreprise qui propose les meilleures innovations dans le secteur de la vente au détail. Postes Canada est la première entreprise canadienne à recevoir ce prix fort prestigieux.

### **Réseau en ligne**

Nos clients devraient pouvoir avoir accès à Postes Canada par le canal de leur choix, que ce soit en personne, par téléphone, sur papier ou en ligne. Les clients peuvent choisir d'utiliser le canal en ligne, par le site Web de la Société, ainsi que nos systèmes de saisie des commandes (Outils électroniques d'expédition [OEE et OEE 2.0]) pour effectuer des transactions commerciales, trouver des renseignements, gérer les commandes et interagir avec la Société. Nous visons à améliorer le rendement des canaux en ligne et l'expérience client dans l'ensemble des points de service numériques en améliorant et en simplifiant l'expérience de l'utilisateur relative aux canaux en ligne, en augmentant la commercialisation du Web, en utilisant les canaux en ligne pour appuyer le réseau physique et en offrant davantage de produits et services au moyen de notre application mobile et de la plateforme postal<sup>MC</sup>.

### **Réseau de vente aux entreprises**

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

## 4.4 Contrôles et procédures internes

### Contrôles et procédures liés aux obligations d'informations

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

Le président-directeur général et le chef des finances ont évalué l'efficacité des procédures et des contrôles du Groupe d'entreprises en matière d'informations à fournir, relativement à la préparation du rapport de gestion et des états financiers consolidés. Ils ont conclu à l'efficacité conceptuelle et opérationnelle des contrôles à cet égard au 31 décembre 2016.

### 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 2016 conformément au cadre intégré de contrôle interne publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Selon cette évaluation, le président-directeur général et le chef des finances ont déterminé que les contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière sont efficaces au 31 décembre 2016. 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 2016.

## 5 Risques et gestion des risques

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

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

### 5.1 Définition du risque

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

### 5.2 Risques stratégiques

#### **Viabilité 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. L'érosion rapide des volumes du service Poste-Lettres<sup>MC</sup> et les obligations financières de la Société menacent sa viabilité financière.

Le plan intégré de transformation de la Société annoncé à la fin de 2013 représente des progrès importants vers l'autonomie financière de la Société. Comme prévu, il a aidé la Société à contrecarrer l'impact financier du déclin des volumes de courrier et de connaître des exercices financiers rentables. Cependant, le plan pluriannuel de transformation a été suspendu en 2015, en attendant les résultats de l'examen mené par le gouvernement, avant que l'on puisse réaliser la totalité des économies prévues. De plus, la responsabilité de combler toute insuffisance de capitalisation du Régime de retraite demeure un défi considérable.

Les défis d'ordre structurel auxquels est confrontée Postes Canada peuvent être résolus si le gouvernement du Canada prend des décisions en temps opportun et qui abordent les défis à la mesure de leur importance.

#### *Atténuation du risque*

Postes Canada poursuit la croissance de son secteur Colis, renforce son secteur Marketing direct et continue d'améliorer l'efficacité, la productivité et la compétitivité des coûts dans le cadre de ses opérations. Bien que ces améliorations soient considérables, elles ne permettront pas à elles seules d'assurer l'autonomie financière de la Société. L'examen du service postal fait par le gouvernement du Canada devrait fournir à la Société la flexibilité opérationnelle qui lui permettra de retrouver son autonomie financière.

#### **Importantes chutes des volumes de base**

Postes Canada fait face à des pressions importantes en ce qui a trait aux volumes de l'ensemble de ses secteurs d'activité liés au courrier. Le volume du courrier a chuté de manière continue après avoir atteint son point culminant en 2006, une réalité à laquelle font face les administrations postales partout dans le monde. La disponibilité des solutions de livraison électronique, combinée à un niveau supérieur de confiance et de fiabilité en ce qui a trait aux solutions numériques, signifie que l'érosion des volumes du courrier à l'échelle mondiale est plus rapide que prévu.

Les volumes du courrier de marketing (Marketing Intelliposte<sup>MC</sup>) continuent à subir les pressions de la publicité numérique qui est offerte à faibles coûts et qui est de plus en plus présente au Canada. Ce secteur subit également des pressions provenant de ses concurrents directs qui œuvrent sur le marché de la distribution des circulaires imprimées (tels les fournisseurs d'annonces publicitaires dans les journaux et par sac de plastique) et de la baisse du savoir-faire en marketing direct dans l'industrie de la publicité. Toute autre accélération du taux de déclin aurait une incidence considérable sur les flux de trésorerie de la Société et sur sa capacité à maintenir sa viabilité financière.

#### *Atténuation du risque*

Postes Canada réagit à l'accélération du taux de déclin des volumes grâce à une combinaison de mesures de gestion des coûts, de changements tarifaires, de modifications du profil des produits, d'initiatives de diversification, d'améliorations du service et de croissance des revenus.

Dans le cas du courrier de marketing, les changements tarifaires et ceux apportés aux spécifications des produits ont simplifié notre offre. Les changements aux spécifications des produits Courrier de quartier<sup>MC</sup>, changements qui ont été négociés en 2016 avec le STTP, nous permettront de mieux répondre aux besoins du marché et de parvenir à accroître les volumes de publicité imprimée sans adresse. Nous sommes également à repositionner les articles de courrier de marketing comme articles Marketing Intelliposte, en nous fondant à cette fin sur trois études révolutionnaires dans les domaines du neuromarketing et de l'ethnographie. Les conclusions de ces recherches confirment le rôle que joue le courrier traitable dans le marketing mix ainsi que son incidence sur les intentions et la loyauté de la clientèle. Nous mettons de l'avant des mesures de diversification et de croissance des revenus en nous concentrant sur les colis et sur les occasions que recèle le secteur du cybercommerce, lequel connaît une croissance rapide.

### **Déficits du régime de retraite**

Le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) demeure l'un des plus importants à entreprise unique au Canada, la valeur du marché de ses actifs étant de 23 milliards de dollars au 31 décembre 2016. L'importance du Régime, étant donné sa taille par rapport aux produits et aux bénéficiaires et l'instabilité de son financement, représentent un risque constant pour la Société. Le Régime est exposé principalement aux deux risques suivants :

- des faibles taux d'intérêt à long terme, lesquels entraînent une hausse des cotisations nécessaires pour respecter les obligations du Régime;
- des rendements plus faibles que prévu 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 2016, l'excédent sur le plan de la continuité est estimé à 1,8 milliard de dollars et le déficit de solvabilité devant être capitalisé est estimé à 6,7 milliards de dollars. Les évaluations actuarielles finales du Régime seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2017. Les résultats pourraient différer de façon appréciable de ces estimations. Postes Canada, à titre de répondante du Régime, est responsable de la capitalisation des déficits du Régime. D'autres renseignements sont donnés à la section 6.5 – Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, à la page 57.

#### *Atténuation du risque*

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

En février 2014, le gouvernement du Canada a adopté un règlement qui accorde à Postes Canada un allègement la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux au Régime pendant quatre ans (de 2014 à 2017). Cette mesure répond au besoin immédiat de liquidités additionnelles. Dans le cadre de son examen de Postes Canada, le gouvernement analyse également la viabilité du Régime. Dans l'attente des conclusions de cet examen, lesquelles devraient être connues au printemps 2017, Postes Canada s'attend à recommencer à effectuer des paiements spéciaux en 2018.

### **Croissance des revenus et stratégie de diversification**

Pour contrer la baisse des volumes de sa principale activité, le service Poste-lettres, Postes Canada s'efforce d'accroître sa part du marché du cybercommerce. Ce secteur pose son lot de défis. Les concurrents mondiaux traditionnels, qui offrent des services d'envois transfrontaliers parfaitement intégrés et qui profitent de coûts de main-d'œuvre beaucoup plus bas, intensifient le déploiement au Canada de nouveaux modèles économiques de livraison à domicile et s'intègrent davantage dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de services de logistique. De nouveaux venus sur le marché des colis et des services de messagerie peuvent déployer des plateformes sans actifs en assurant une livraison rapide et n'ont pas à composer avec de vieux réseaux, des obligations au titre de régimes de retraite et d'importants investissements en immobilisations. Les détaillants misent de plus en plus sur des stratégies d'exécution des commandes qui mettent en jeu des actifs existants, ce qui sert à réduire les coûts de livraison. Par exemple, les magasins servent maintenant de centres de ramassage pour les services « cliquer et ramasser ». La compression des marges et des revenus peut devenir également un facteur de risque puisqu'une portion plus importante des expéditions se fait à l'échelle locale, les détaillants cherchant à réduire le temps d'expédition et à améliorer l'expérience client en se constituant des stocks en aval. Parmi les autres risques, mentionnons l'augmentation des fraudes en ligne associées aux transactions de cybercommerce et le fait que l'accroissement démesuré des volumes durant les périodes de pointe pèse lourd sur les opérations. À l'interne, la conception historique du réseau opérationnel de Postes Canada est fondée sur les articles de Poste-lettres plutôt que sur les colis, ce qui la place en situation de désavantage par rapport à ses concurrents dont les activités sont axées sur les colis.

### *Atténuation du risque*

Postes Canada continue d'accroître ses arguments valeur pour le segment du cybercommerce grâce à des initiatives telles que le service FlexiLivraison<sup>MC</sup>, les armoires à colis dans les immeubles d'habitation, la livraison le dimanche dans les semaines précédant Noël, le service Livré ce soir à Montréal et à Toronto, et grâce à d'autres efforts visant à offrir un délai de réception et une commodité sans pareils dans l'industrie pour les cyberacheteurs. Afin d'appuyer la croissance des volumes des colis, Postes Canada réoriente sa stratégie de conception du réseau afin qu'elle soit davantage axée sur les colis et augmente sa capacité de livraison physique des colis. Postes Canada a également élargi sa gamme de services de ramassage afin de mieux servir les petites et moyennes entreprises, a investi dans un outil perfectionné d'évaluation de la performance qu'elle met à la disposition de ses clients commerciaux de plus grande taille et investira encore dans ce que sa clientèle préfère en matière de livraison de sorte à lui offrir un service d'une qualité inégalée. En outre, Postes Canada améliore et élargit sa gamme de services d'arrivée afin de profiter de l'essor du cybercommerce par voie des réseaux postaux et commerciaux et des clients à l'extérieur du pays.

### **Conventions collectives**

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

Après de longues négociations, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP-EPU et STTP-FFRS) a ratifié, en décembre 2016, deux conventions collectives distinctes. Ces conventions ont une durée de deux ans au lieu de quatre comme c'était généralement le cas dans le passé. Les défis que doit relever la Société, tels que le recul des volumes du courrier et la hausse des obligations de retraite, sont complexes. L'approche adoptée donne aux parties plus de temps pour discuter et pour analyser en profondeur la meilleure manière de faire face à ces enjeux sans craindre un arrêt de travail.

Dans le cadre de la conclusion de la ronde de négociations de la convention collective entre Postes Canada et l'unité FFRS du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, les parties ont convenu de mener une étude conjointe sur l'équité salariale afin de déterminer s'il existe des écarts salariaux entre les membres de cette unité de négociation et un groupe de comparaison approprié et, s'il en est, de régler tout ajustement de rémunération d'un commun accord ou par arbitrage. Les consultants en équité salariale des parties doivent présenter leur rapport à un comité conjoint de Postes Canada et du STTP au plus tard dans les 12 mois suivant le 1<sup>er</sup> octobre 2016.

### *Atténuation du risque*

L'objectif de Postes Canada durant les négociations collectives consiste à protéger sa viabilité et sa durabilité financières, tout en limitant, dans la mesure du possible, les répercussions sur ses employés actuels. Son approche à l'égard de tous ses agents négociateurs est de travailler constamment avec eux afin d'assurer une compréhension partagée des défis d'ordre structurel auxquels la Société est confrontée et de parvenir à des ententes équilibrées entre les attentes des employés et la compression des coûts. Deux de nos conventions collectives (ACMPA et AOPC) ont été soumises à l'arbitrage exécutoire par l'entremise d'un processus de sélection d'une proposition finale plutôt que d'avoir recours à une grève ou à un lock-out. Ce processus a contribué à réduire le risque auquel nous sommes exposés.

### **Systèmes d'information et de technologie de l'information**

Les systèmes d'information et de technologie de l'information (SI/TI) de Postes Canada font face à de nouveaux défis, 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 pour demeurer concurrentielle. La technologie soutient grandement les activités et joue un rôle déterminant dans la qualité du service. La performance d'applications Web d'importance critique, telles que celles des systèmes d'expédition et de repérage, influe sur le service à la clientèle et la renommée de l'entreprise. À l'externe, la menace croissante des cyberattaques et le nombre d'occurrences à la hausse où il y a eu une atteinte à la protection des renseignements personnels à la suite d'actes malveillants signalés à l'échelle mondiale sont des sujets que la Société prend très au sérieux.

### *Atténuation du risque*

La structure de gouvernance d'entreprise permet d'harmoniser les objectifs liés aux SI/TI avec les exigences actuelles et futures du Groupe d'entreprises. Postes Canada investit également dans les systèmes essentiels au traitement des colis afin d'assurer une grande accessibilité, la capacité de données et la rapidité de réponse des systèmes. De plus, des plans de continuité des activités et de reprise après sinistre sont en place advenant une défaillance majeure des systèmes essentiels. Les investissements dans des appareils informatiques mobiles de prochaine génération devraient permettre de recueillir presque en temps réel des données de balayage à jour. Des mesures de prévention et de réduction des risques sont mises de l'avant dans le cadre visant à garantir la sécurité de l'information et permettent d'atténuer le risque d'une cyberattaque et d'assurer la poursuite des opérations. Postes Canada continue à travailler en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada pour éliminer ces risques.

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

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

### *Atténuation du risque*

Pour écarter ce risque, la Société adopte des procédés d'approvisionnement solides, demande conseil à un commissaire à l'équité, fait appel à des experts tiers issus de l'industrie et prolonge les périodes de transition, s'il y a lieu. Une attention particulière est portée aux fournisseurs dont l'exécution ou la non-exécution de leurs obligations contractuelles pourrait influencer fortement sur la capacité de la Société à servir ses clients à l'échelle nationale. Également, les contrats conclus avec les fournisseurs, contrats qui sont approuvés par le Conseil d'administration, sont assujettis, dans le cadre du processus d'approbation, à des exigences sur le plan de la stratégie de gestion et des risques afin d'assurer une surveillance active pendant toute leur durée.

## Marque

Le maintien d'un capital-marque solide est un facteur essentiel à la viabilité et la croissance de l'entreprise. La clé pour réaliser cet objectif est de conserver une marque solide et réputée qui reflète les forces de l'entreprise, qui est synonyme d'innovation, ce qui permet de répondre aux besoins changeants de la clientèle, et qui livre concurrence dans un marché qui évolue rapidement. Ces facteurs assureront que Postes Canada demeure l'intermédiaire le plus digne de confiance, le plus pertinent et le plus fiable qui soit et celui qui permet des échanges et des activités commerciales essentiels pour tous les Canadiens. Une interruption du service, une mauvaise expérience client et l'incapacité à faire évoluer la gamme de produits et de services en fonction des besoins du marché en croissance qu'est celui du cybercommerce pourraient réduire la valeur de la marque de Postes Canada.

### *Atténuation du risque*

Postes Canada innove constamment afin d'adapter ses activités commerciales à l'évolution du marché et lance de nouveaux produits et services qui offrent de meilleures expériences, au-delà de son secteur d'activité traditionnel, à savoir le Courrier transactionnel. C'est ainsi que la Société peut continuer à jouer son rôle en tant que facilitateur créant des liens au Canada. Elle ouvre la voie de la redéfinition de l'industrie postale et de la livraison afin de mieux servir les clients.

## 5.3 Risques opérationnels

### Attrition

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

- l'incapacité d'attirer, de faire participer, de former et de maintenir en poste le personnel clé le plus prometteur;
- la gestion inefficace des postes clés et susceptibles de devenir vacants qui pourraient avoir une incidence sur la continuité des activités.

### *Atténuation du risque*

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

### Sécurité du courrier et protection des renseignements personnels

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

### *Atténuation du risque*

Postes Canada a investi considérablement dans la sécurité physique et électronique, la protection des renseignements des clients et des employés, et l'élimination de l'utilisation frauduleuse de ses produits et services. En plus des directives et des politiques de sécurité établies, une autorisation de sécurité est nécessaire pour les nouveaux employés et entrepreneurs. La Société mène régulièrement des évaluations des menaces et des risques pour assurer la protection de ses intérêts et de ceux de ses clients et employés en matière de sécurité et de confidentialité. Des évaluations des répercussions sur la protection de la vie privée ont lieu pour veiller à ce que les nouvelles technologies, les systèmes d'information et les initiatives prises protègent efficacement les renseignements personnels. Des mesures de sécurité physique et électronique, y compris des serrures haute sécurité, des caméras et des contrôles électroniques de l'accès, sont en place pour protéger le courrier traitable et électronique, les installations postales et les renseignements.

### **Continuité des activités**

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

### *Atténuation du risque*

La Société s'est dotée d'un programme de gestion de la continuité des activités garantissant la prestation de ses services numériques et physiques essentiels. Les plans de continuité des activités font régulièrement l'objet d'essais et de mises à jour en tenant compte des changements apportés à l'environnement commercial. Postes Canada renforce ses liens avec Innovaposte en matière de continuité des activités et de reprise après sinistre. La Société et ses partenaires surveillent de façon continue les risques pour l'environnement commercial. Par exemple, un programme exhaustif de planification et de mise en situation a été mené en 2016.

### **Santé et sécurité en milieu de travail**

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

### *Atténuation du risque*

En 2016, de nouveaux paramètres de signalement des blessures ont été instaurés et évalués, et les procédures de gestion des urgences ont été actualisées. Des consignes de sécurité relatives à la maintenance ont été adoptées dans les provinces de l'Ouest, et celles des provinces du Centre et de l'Est seront revues en 2017. Les agents de santé professionnelle et sécurité sur place continuent à mettre l'accent sur l'encadrement des pratiques sécuritaires pour les employés et les superviseurs. Des plans d'action relatifs au leadership en matière de sécurité sont établis pour améliorer l'attention et la concentration dans toutes les opérations. D'autres renseignements sont donnés dans le passage de la section 4.1 intitulé Santé et sécurité en milieu de travail à la page 43.

### **Qualité du service**

À mesure que la Société réoriente son attention sur le marché plus concurrentiel des colis et que les volumes croissants du commerce international dépendent davantage des partenaires étrangers pour la livraison des produits, le maintien d'un niveau supérieur de qualité du service reste prioritaire afin d'assurer la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

### *Atténuation du risque*

La mise en place d'un système de gestion de la qualité du service a amélioré la capacité des Opérations de repérer les enjeux et les causes fondamentales pour ensuite résoudre les problèmes liés au service. La modernisation continue de nos bureaux d'échange facilitera le flot des produits postaux d'arrivée.

Lorsque les réseaux de départ existants ne lui procurent pas un atout concurrentiel et qu'elle se doit d'accroître sa part du marché commercial des produits d'arrivée, la Société veille à avoir accès à d'autres réseaux internationaux de départ et d'arrivée.

### **Viabilité environnementale**

Si les clients ou les consommateurs perçoivent Postes Canada comme n'étant pas écoresponsable, cela pourrait avoir des répercussions sur la réputation de sa marque et sur la fidélité de sa clientèle. L'érosion des volumes du courrier pourrait alors être accélérée puisque les clients prendraient le virage vers les formats électroniques ou d'autres formats concurrentiels jugés plus respectueux de l'environnement.

### *Atténuation du risque*

Postes Canada continue à divulguer de façon proactive et transparente sa performance environnementale par l'entremise de son Rapport annuel sur la responsabilité sociale et entend s'assurer que ses nouveaux bâtiments sont écoénergétiques et durables. Jusqu'à maintenant, 27 nouveaux grands projets de bâtiments ont obtenu la certification LEED<sup>MC</sup> (Système d'évaluation des bâtiments durables), dont trois postes de facteurs en 2016 (à North Vancouver, au centre-ville de Vancouver et à Milton, en Ontario). Postes Canada cherche toujours des façons d'améliorer l'efficacité opérationnelle de ses bâtiments, et elle investit dans des systèmes d'éclairage et des systèmes mécaniques plus écoénergétiques pour ses bâtiments existants. En 2016, nous avons continué à remplacer les véhicules de livraison par des véhicules plus écoénergétiques, lesquels représentent actuellement plus de 50 % de notre parc. Nous nous engageons à améliorer sans cesse la façon dont nous menons nos activités grâce à des pratiques commerciales qui sont guidées par l'éthique et le respect de l'environnement. En outre, nous avons confié l'exploitation de notre principal réseau aérien à un nouveau fournisseur dont les appareils consomment moins de carburant et avons transféré certaines expéditions à des réseaux terrestres moins énergivores. Ces mesures ont fortement contribué à réduire les émissions de carbone imputables à la livraison aérienne au pays.

### **Risques juridiques**

Lorsque cela convenait, Postes Canada a constitué des provisions relativement à certaines des réclamations suivantes. Si la résolution ultime de ces réclamations devait différer des évaluations et des hypothèses de la direction, un ajustement pertinent de la situation financière de la Société et de ses résultats d'exploitation pourrait survenir ultérieurement.

#### *Services de transport aérien – Canadian North*

Le 18 décembre 2007, la société aérienne Canadian North a déposé une réclamation selon laquelle Postes Canada n'a pas respecté ses obligations quant à la prestation de services de transport aérien auprès des collectivités éloignées du Nord dans le cadre du programme Aliments-poste du gouvernement du Canada. Le transporteur aérien réclamait des dommages-intérêts de 75 millions de dollars, plus 1 million de dollars de dommages-intérêts punitifs. Le 2 août 2016, les parties ont convenu d'un règlement hors cour dont le montant est nettement inférieur à celui réclamé à l'origine. Le 15 septembre 2016, la Cour supérieure de justice de l'Ontario a rendu son ordonnance de rejet de l'action sur consentement.

#### *Plainte de disparité salariale de l'ACMPA*

L'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) a déposé, en 1982, une première plainte auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) alléguant qu'il y avait eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale. Cette plainte a été réglée en 1985. Cependant, l'ACMPA a déposé une deuxième plainte identique en 1992. Les parties ont réglé celle-ci en 1997. Or, en 2012, l'ACMPA a demandé sa réactivation. En 2014, l'enquêteur de la Commission a conclu que, bien que les ententes entre les parties aient résolu les différends en matière d'équité salariale après 1997, la période précédente (de 1992 à 1997) posait toujours problème et que la question devrait être renvoyée au Tribunal canadien des droits de la personne (le Tribunal) sans autre forme d'enquête. Au début de 2015, la Commission a rendu une décision confirmant qu'elle était d'accord avec l'enquêteur et que le fond de cette affaire devait être entendu par le Tribunal. En juillet 2016, la requête de la Société en révision judiciaire de cette décision a été rejetée par la Cour fédérale. En août 2015, Postes Canada a aussi remis au Tribunal une requête en irrecevabilité de la plainte. Dans une décision qu'il a rendue le 1<sup>er</sup> septembre 2016, le Tribunal a conclu que la requête en irrecevabilité de Postes Canada était prématurée et a ordonné aux parties (Postes Canada, l'ACMPA et la Commission) d'échanger des exposés des précisions d'ici la fin de l'année afin que le fond de cette affaire puisse être entendu, exposés qui ont été échangés par la suite.

#### *Règlement de la Ville d'Hamilton concernant l'installation de BPCOM*

La Ville d'Hamilton a adopté un règlement municipal qui obligerait Postes Canada à demander des permis avant de pouvoir installer des boîtes postales communautaires (BPCOM). Le 11 juin 2015, la Cour supérieure de l'Ontario a déclaré ce règlement inopérant et sans effet. Le 6 juillet 2015, la Ville d'Hamilton a interjeté appel de la décision de la Cour supérieure de l'Ontario. La Fédération canadienne des municipalités (FCM) a obtenu le statut d'intervenant dans cet appel. Celui-ci a été instruit le 2 février 2016 et mis en délibéré. Le 19 octobre 2016, la Cour d'appel de l'Ontario a rendu sa décision. L'appel a été rejeté et il a été confirmé que le règlement ne pouvait s'appliquer à Postes Canada. Aucune autorisation d'interjeter appel n'a été demandée et le dossier a été clos.

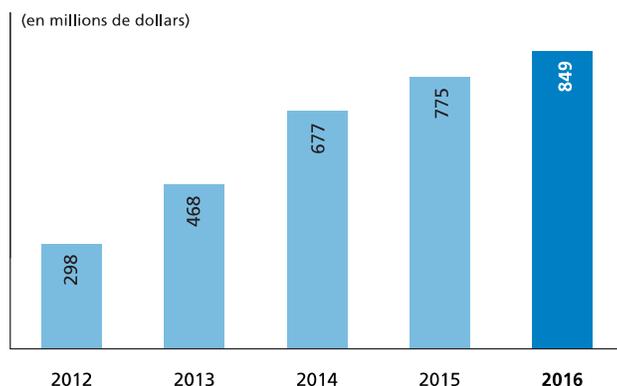
#### *Révision par la Cour fédérale de la décision de Postes Canada concernant la conversion du service de livraison du courrier à la porte vers des BPCOM*

En novembre 2014, le STTP et d'autres parties ont présenté à la Cour fédérale une demande de révision judiciaire de la décision de Postes Canada de convertir le service de livraison du courrier à la porte vers des boîtes postales communautaires. En vertu d'une requête déposée à la Cour fédérale, certaines communautés urbaines de Montréal se sont vu accorder le statut d'intervenant dans ce dossier en septembre 2015. La date de l'audition de la demande n'a pas encore été fixée. Les parties ont convenu, avec l'aval de la Cour, de mettre en suspens la question afin de permettre au gouvernement de réaliser son examen de Postes Canada. Le programme de conversion du service de livraison du courrier à la porte vers des boîtes postales communautaires a été suspendu en octobre 2015.

## 6 Liquidités et ressources en capital

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

### 6.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie



Le Groupe d'entreprises dispose de 849 millions de dollars de trésorerie et d'équivalents de trésorerie au 31 décembre 2016, soit une augmentation de 74 millions de dollars par rapport au 31 décembre 2015. Cette augmentation, qui s'explique principalement par des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation en 2016, est en partie contrée par les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement et de financement au cours de l'exercice. Elle est également appuyée par l'allègement temporaire accordé par le gouvernement du Canada en février 2014 et dispensant la Société de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux à son Régime de pension agréé.

### 6.2 Activités d'exploitation

(en millions de dollars)	2016	2015	Écart
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	597	595	2

Les entrées de trésorerie générées par les activités d'exploitation s'élèvent à 597 millions de dollars en 2016. Par rapport à 2015, il ne s'est produit aucun changement important dans ces activités au cours de l'exercice à l'étude.

### 6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)	2016	2015	Écart
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(443)	(479)	36

Les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement, qui se chiffrent à 443 millions de dollars en 2016, ont diminué de 36 millions de dollars par rapport à 2015. Cette baisse est principalement attribuable à la diminution des acquisitions d'immobilisations et à la vente d'immobilisations, ce qui est contré en partie par la hausse des acquisitions nettes de placements.

#### Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)	2016	2015	Écart
Postes Canada	215	309	(94)
Purolator	39	40	(1)
Logistique	7	8	(1)
Innovaposte et éléments intersectoriels	(8)	(5)	(3)
<b>Groupe d'entreprises de Postes Canada</b>	<b>253</b>	<b>352</b>	<b>(99)</b>

Les acquisitions d'immobilisations par le Groupe d'entreprises ont diminué de 99 millions de dollars de 2015 à 2016. Cette diminution est principalement attribuable à la réduction des sommes consacrées au Plan d'action en cinq points pour le secteur Postes Canada.

### 6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)	2016	2015	Écart
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(80)	(22)	(58)

Les sorties de trésorerie liées aux activités de financement s'établissent à 80 millions de dollars en 2016, ce qui représente une hausse de 58 millions de dollars par rapport à 2015, hausse qui résulte surtout du remboursement des obligations non remboursables échues en mars 2016.

## 6.5 Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes

Le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) a des actifs dont la valeur du marché est de 23 milliards de dollars au 31 décembre 2016, ce qui fait de ce régime l'un des plus importants régimes de retraite à entreprise unique au Canada. Le Régime doit déposer des évaluations actuarielles annuelles auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) afin de déterminer sa situation de capitalisation, tant en présomption de continuité que de solvabilité. Si l'évaluation actuarielle révèle un manque à gagner des actifs par opposition aux passifs sur le plan de la continuité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* oblige Postes Canada, à titre de répondante du Régime, à y effectuer des paiements spéciaux pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de 15 ans. Lorsque l'évaluation actuarielle révèle une insuffisance des actifs par rapport aux passifs sur le plan de la solvabilité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* oblige Postes Canada à effectuer des paiements spéciaux au Régime pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de cinq ans. D'importants déficits sur le plan de la continuité ou de la solvabilité nécessitant des cotisations spéciales pourraient représenter un risque pour les flux de trésorerie de la Société.

En février 2014, le gouvernement du Canada a mis en place le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*, qui stipule que la Société n'a pas à verser de cotisations spéciales au Régime de 2014 à 2017. Cette mesure temporaire reconnaît les problèmes importants sur le plan de l'exploitation auxquels la Société doit faire face et les risques qui menacent la viabilité du Régime. En 2018, la Société s'attend à être de nouveau assujettie à la réglementation de la *Loi sur les normes de prestation de pension de 1985*. Aux termes de cette réglementation, le montant total de l'allègement est plafonné à 15 % de la juste valeur des actifs d'un régime. 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 5 ans en présomption de solvabilité et de 15 ans en présomption de continuité.

L'évaluation actuarielle du Régime au 31 décembre 2015, déposée en juin 2016, a révélé un excédent sur le plan de la continuité de 1,2 milliard de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé de 6,3 milliards de dollars<sup>1</sup> (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans).

Les plus récentes estimations de la situation financière du Régime au 31 décembre 2016 indiquent un excédent sur le plan de la continuité d'environ 1,8 milliard de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé d'environ 6,7 milliards de dollars<sup>2</sup> (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans). La mise au point des hypothèses actuarielles est susceptible de faire changer ces estimations préliminaires. Les évaluations actuarielles finales au 31 décembre 2016 seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2017, 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 des gains de placement d'années antérieures sur la valeur lissée des actifs, d'un rendement des placements de 7,9 % (avant déduction des frais d'administration et de gestion) et d'une baisse du taux d'inflation hypothétique, ce qui est contrebalancé par la diminution des taux d'actualisation et la mise à jour des hypothèses démographiques par suite d'une étude des résultats menée en 2016. Le déficit de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du régime et le déficit de solvabilité selon la méthode du ratio de solvabilité moyen sur trois ans se sont tous deux dégradés au cours de l'exercice, principalement en raison de la diminution du taux d'actualisation et de la mise à jour des hypothèses démographiques, ce qui est compensé par de bons rendements de placement.

Le 19 octobre 2016, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) a publié une nouvelle version de son Guide d'instructions pour la production d'un rapport actuariel d'un régime de retraite à prestations définies, document qui décrit plus en détail les attentes de cet organisme quant aux rapports d'évaluation déposés après le 31 octobre 2016. Le changement le plus important consiste en des explications sur les exigences relatives aux titres à revenu fixe de haute qualité. L'évaluation du régime de retraite a tenu compte des changements prescrits par le BSIF.

En 2016, les cotisations pour services rendus que l'employeur a versées au régime de retraite à prestations définies s'élèvent à 241 millions de dollars, par rapport à 243 millions de dollars en 2015. Les cotisations pour services rendus versées par l'employeur en 2017 sont estimées à 271 millions de dollars.

Postes Canada, à titre de répondante du Régime, comptabilise les profits et pertes de réévaluation, après impôt, dans les autres éléments du résultat global. En 2016, les profits de réévaluation pour le Régime, après impôt, s'élèvent à 692 millions de dollars. Le Régime subit les effets d'une grande volatilité en raison des fluctuations des taux d'actualisation, des rendements des placements et d'autres changements des hypothèses actuarielles.

1. Au 31 décembre 2015, le déficit de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du Régime s'élevait à 6,1 milliards de dollars.

2. Au 31 décembre 2016, le déficit de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du Régime était estimé à 6,5 milliards de dollars.

## 6.6 Liquidités et ressources en capital

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

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

### Liquidités

Au 31 décembre 2016 et tout au long de 2016, 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 1 696 millions de dollars en placements liquides non affectés au 31 décembre 2016, et 100 millions de dollars de marges de crédit établies en vertu de son autorisation d'emprunt à court terme approuvée par le ministre des Finances.

En février 2014, le gouvernement du Canada a adopté un règlement qui accorde à Postes Canada un allègement la dispensant d'effectuer des paiements spéciaux à son Régime de pension agréé pour la période de 2014 à 2017. La Société prévoit reprendre les paiements spéciaux en 2018, soit à la fin de la période d'allègement temporaire. Cependant, cela sera fonction des conclusions de son examen par le gouvernement, qui devraient être connues au printemps 2017. Compte tenu de l'allègement temporaire autorisé par la législation actuelle, Postes Canada estime détenir des liquidités suffisantes et la capacité d'emprunt autorisé nécessaire pour soutenir ses activités pendant au moins les 12 prochains mois.

Les filiales de la Société disposent d'un total de 191 millions de dollars de trésorerie non affectée et de facilités de crédit disponibles de 113 millions de dollars au 31 décembre 2016, 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 2016, le secteur Postes Canada n'a pas utilisé 1 503 millions de dollars de sa limite d'emprunt externe de 2,5 milliards de dollars. Les emprunts des filiales de la Société à cette date s'élèvent à 62 millions de dollars, de sorte que les emprunts consolidés sont de 1 059 millions de dollars au 31 décembre 2016. Il s'agit d'une baisse de 76 millions de dollars par rapport au niveau de fin d'exercice 2015 qui se chiffrait à 1 135 millions de dollars. L'autofinancement de la Société découle principalement de l'utilisation de la trésorerie et des fonds liés aux activités d'exploitation de 2016 ainsi que de l'allègement de la capitalisation du régime de retraite prévu par la loi.

### Dividende

La déclaration, le montant et le paiement du dividende au gouvernement du Canada sont assujettis à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le dividende fait l'objet d'un examen annuel, car la Société est tenue de présenter une proposition de paiement de dividende chaque année dans son plan d'entreprise. Dans son Plan d'entreprise de 2015 à 2019, la Société a fait connaître son intention de ne pas verser de dividende en 2016. Elle n'a versé aucun dividende à son actionnaire de 2009 à 2016.

## 6.7 Risques liés aux instruments financiers

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

(en millions de dollars)

Au 31 décembre	2016				
	Éléments évalués à la juste valeur		Éléments évalués au coût amorti <sup>1</sup>		Total
	Disponibles à la vente	À la juste valeur par le biais du résultat net	Prêts et créances	Autres passifs financiers	
<b>Actifs financiers</b>					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	849	–	–	849
Titres négociables	–	1 038	–	–	1 038
Clients et autres débiteurs	–	–	829	–	829
Titres réservés	523	–	–	–	523
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>523</b>	<b>1 887</b>	<b>829</b>	<b>–</b>	<b>3 239</b>
<b>Passifs financiers</b>					
Éléments ne portant pas intérêt <sup>2</sup>	–	–	–	720	720
Obligations	–	–	–	997	997
Autres prêts et emprunts	–	–	–	62	62
<b>Total des passifs financiers</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 779</b>	<b>1 779</b>

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

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

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

### Risque de marché

#### Risque de taux d'intérêt

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

Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2016, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des titres réservés du portefeuille est de 13 ans (13 ans en 2015).

Selon une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt, une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait diminuer ou augmenter la valeur des titres réservés de 68 millions de dollars (70 millions de dollars en 2015), ce qui aurait une incidence importante sur la juste valeur des placements du Groupe d'entreprises au 31 décembre 2016 et sur les autres éléments du résultat global.

Les prêts et emprunts de 1 059 millions de dollars (1 135 millions de dollars en 2015) comprennent des titres de créance à taux fixe comportant des modalités de remboursement anticipé et des obligations liées à des contrats de location-financement.

## **Risque de change**

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

Le secteur Postes Canada a instauré un programme de couverture économique visant à réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et aux ventes libellées en DTS prévues. Les expositions sont, dans un premier temps, portées en diminution des charges prévues, libellées en DTS, et il se peut que les autres expositions soient couvertes au moyen de contrats de change à terme libellés dans les cinq devises qui forment un DTS. Dans le cadre de ce programme, les opérations de couverture autorisées ne peuvent pas dépasser 70 % des expositions nettes prévues lorsque des flux de trésorerie sont hautement probables. Ces contrats à terme ne sont pas désignés en tant qu'instruments de couverture aux fins comptables. Le total des profits de change et des profits et pertes sur les dérivés de change compris dans les produits d'exploitation représente des profits nets de 9 millions de dollars en 2016 (5 millions de dollars en 2015). L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2016 sur l'exposition restante aux variations du taux de change, toutes les autres variables ne changeant pas, ferait augmenter ou diminuer le résultat net de l'exercice de 11 millions de dollars (9 millions de dollars en 2015).

## **Risque marchandises**

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

## **Risque de crédit**

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

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

Aucune perte de valeur sur des placements n'a été comptabilisée au cours de l'exercice (néant en 2015). Les pertes de valeur sur les clients et autres débiteurs comptabilisées au cours de l'exercice s'établissent à 5 millions de dollars (5 millions de dollars en 2015).

## **Risque de liquidité**

Le risque de liquidité est le risque que court une société de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières lorsque celles-ci deviennent exigibles. Le Groupe d'entreprises gère le risque de liquidité en constituant des réserves suffisantes de trésorerie, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt de réserve, en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels, et en rapprochant les profils d'échéance des actifs financiers et des passifs financiers. L'excédent de trésorerie est investi dans un éventail de titres à court terme du marché monétaire. Le Groupe d'entreprises investit dans des titres de qualité supérieure de gouvernements ou de sociétés, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration. Les liquidités sont expliquées davantage à la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital, à la page 58.

D'autres renseignements sur les risques liés aux instruments financiers sont donnés à la note 19 afférente aux états financiers consolidés à la page 124 et à la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 58.

## 6.8 Obligations contractuelles et engagements

Un résumé du total des obligations contractuelles et des engagements du Groupe d'entreprises à effectuer des paiements futurs est présenté ci-dessous, à l'exclusion des passifs courants ne portant pas intérêt. D'autres renseignements sont donnés aux notes 19 c) et 20 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 127 et 128, respectivement.

(en millions de dollars)	Total	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Obligations <sup>1</sup>	1 000	–	–	1 000
Intérêts sur les obligations	707	42	169	496
Obligations liées à des contrats de location-financement	66	24	40	2
Contrats de location simple <sup>2</sup>	879	138	400	341
<b>Total</b>	<b>2 652</b>	<b>204</b>	<b>609</b>	<b>1 839</b>

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

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

De plus, le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs tiers aux termes desquelles elle a contracté des engagements s'élevant à environ 701 millions de dollars. Ces ententes contractuelles s'appliquent jusqu'en 2022 et permettent une résiliation avec pénalités.

Les cotisations spéciales au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes versées selon les hypothèses de continuité et de solvabilité sont expliquées davantage à la section 6.5 – Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes à la page 57.

## 6.9 Transactions avec des parties liées

### Gouvernement du Canada

La Société réalise différentes transactions avec des parties liées, tant dans le cours normal de ses activités que dans le but d'appuyer les politiques publiques du gouvernement du Canada. Les produits générés par des transactions avec des parties liées pour l'exercice ont atteint 300 millions de dollars (300 millions de dollars en 2015). La majeure partie de ces produits concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada. Ces produits comprennent des paiements de 22 millions de dollars (22 millions de dollars en 2015) reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la prestation de services postaux parlementaires et l'envoi d'articles en franchise aux aveugles.

### Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont autorisés à planifier, à contrôler et à diriger les activités du Groupe d'entreprises. Les charges liées au total de la rémunération des principaux dirigeants pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 sont de 10 millions de dollars, et comprennent la rémunération au titre des avantages à court terme et des avantages postérieurs à l'emploi. Des précisions sont données à la note 24 b) afférente aux états financiers consolidés à la page 130.

## 6.10 Passifs éventuels

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises a conclu des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, il a conclu des ententes d'indemnisation avec chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants et avec certains employés. En général, ces ententes ne précisent pas les limites du Groupe d'entreprises en matière de responsabilité. Par conséquent, il n'est pas possible d'estimer les passifs éventuels futurs au titre de telles indemnités. Aucun montant n'a donc été comptabilisé à cet égard dans les états financiers consolidés. La note 16 afférente aux états financiers consolidés à la page 121 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 2016 et le 31 décembre 2015

(en millions de dollars)

ACTIF	2016	2015	Écart	%	Explication
Trésorerie et équivalents de trésorerie	849	775	74	9,5	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital page 56.
Titres négociables	1 038	837	201	24,0	L'écart est principalement attribuable aux activités d'investissement dans les titres à court terme afin de réaliser de meilleurs rendements.
Clients et autres débiteurs	829	790	39	5,0	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des clients et autres débiteurs pour le secteur Postes Canada et à l'accroissement des débiteurs pour le secteur Purolator du fait d'une hausse des produits au quatrième trimestre de 2016.
Autres actifs	110	103	7	6,8	L'écart est principalement attribuable aux paiements d'impôt sur le résultat excédentaires versés en 2016 pour le secteur Postes Canada.
<b>Total des actifs courants</b>	<b>2 826</b>	<b>2 505</b>	<b>321</b>	<b>12,8</b>	
Immobilisations corporelles	2 672	2 738	(66)	(2,4)	L'écart est principalement attribuable au fait que l'amortissement dépasse les acquisitions pour le secteur Postes Canada.
Immobilisations incorporelles	117	107	10	9,3	L'écart est principalement attribuable au fait que les acquisitions dépassent l'amortissement des biens logiciels.
Titres réservés	523	539	(16)	(3,0)	Il n'y a aucun écart important.
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	135	157	(22)	(14,0)	L'écart, constaté principalement pour le secteur Postes Canada, est surtout attribuable à une réduction des taux d'actualisation et à la révision des hypothèses démographiques, ces facteurs ayant été en partie contrebalancés par les rendements positifs des placements et une révision à la baisse de l'inflation hypothétique.
Actifs d'impôt différé	1 384	1 540	(156)	(10,2)	L'écart est principalement attribuable à la diminution de différences temporaires en raison des profits de réévaluation comptabilisés dans les autres éléments du résultat global pour le Régime de pension agréé et les autres avantages postérieurs à l'emploi de Postes Canada.
Écart d'acquisition	130	130	–	–	Il n'y a aucun écart.
Autres actifs	5	4	1	38,4	Il n'y a aucun écart important.
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>4 966</b>	<b>5 215</b>	<b>(249)</b>	<b>(4,8)</b>	
<b>Total des actifs</b>	<b>7 792</b>	<b>7 720</b>	<b>72</b>	<b>0,9</b>	

(en millions de dollars)

PASSIF	2016	2015	Écart	%	Explication
Fournisseurs et autres créditeurs	548	530	18	3,3	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des fournisseurs et de la taxe de vente à payer, ce qui a été compensé en partie par la diminution des règlements internationaux et des charges à payer pour le secteur Postes Canada ainsi que par la hausse des charges à payer au titre de la taxe de vente pour le secteur Purolator.
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	487	434	53	12,2	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des retenues obligatoires à payer en raison du calendrier de paiement pour le secteur Postes Canada.
Provisions	70	65	5	7,2	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des provisions pour les griefs pour le secteur Postes Canada.
Impôts à payer	3	65	(62)	(96,0)	L'écart est principalement attribuable au paiement d'une obligation fiscale pour le secteur Postes Canada.
Produits reportés	115	124	(9)	(6,9)	L'écart est principalement attribuable à la réduction des produits reportés associés aux machines à affranchir et à la diminution des soldes créditeurs des clients pour le secteur Postes Canada.
Prêts et emprunts	22	76	(54)	(71,7)	L'écart est principalement attribuable au remboursement des obligations non remboursables échues en mars 2016.
Passifs au titre des autres avantages à long terme	62	62	-	0,7	Il n'y a aucun écart important.
<b>Total des passifs courants</b>	<b>1 307</b>	<b>1 356</b>	<b>(49)</b>	<b>(3,6)</b>	
Prêts et emprunts	1 037	1 059	(22)	(2,1)	L'écart est principalement attribuable au règlement d'obligations aux termes de contrats de location-financement pour le secteur Purolator.
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	5 726	6 398	(672)	(10,5)	L'écart est principalement attribuable aux gains actuariels du secteur Postes Canada, qui s'expliquent surtout par les rendements positifs des placements et par une révision à la baisse de l'inflation hypothétique, ces facteurs ayant été contrebalancés par une réduction des taux d'actualisation et la révision des hypothèses démographiques.
Autres passifs	26	31	(5)	(12,6)	Il n'y a aucun écart important.
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>6 789</b>	<b>7 488</b>	<b>(699)</b>	<b>(9,3)</b>	
<b>Total des passifs</b>	<b>8 096</b>	<b>8 844</b>	<b>(748)</b>	<b>(8,5)</b>	

(en millions de dollars)

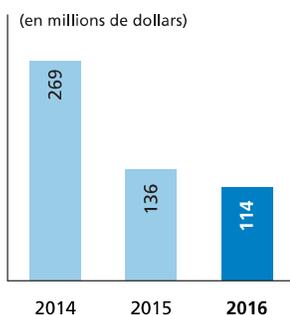
CAPITAUX PROPRES	2016	2015	Écart	%	Explication
Capital d'apport	1 155	1 155	-	-	Il n'y a aucun écart.
Cumul des autres éléments du résultat global	44	48	(4)	(8,5)	Il n'y a aucun écart important.
Déficit accumulé	(1 530)	(2 354)	824	35,0	L'écart est principalement attribuable aux gains actuariels nets découlant de la réévaluation des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi.
<b>Capitaux du Canada</b>	<b>(331)</b>	<b>(1 151)</b>	<b>820</b>	<b>71,3</b>	
Participations ne donnant pas le contrôle	27	27	-	1,6	
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>(304)</b>	<b>(1 124)</b>	<b>820</b>	<b>73,0</b>	
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>7 792</b>	<b>7 720</b>	<b>72</b>	<b>0,9</b>	

## 8 Revue des activités d'exploitation

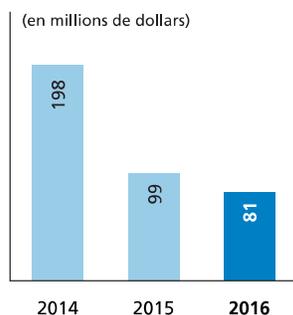
Examen détaillé de notre rendement financier en 2016

### 8.1 Tendances consolidées

#### Résultat avant impôt



#### Résultat net



### 8.2 Résultats d'exploitation consolidés

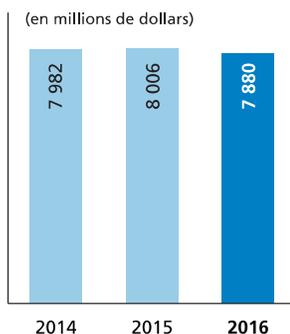
#### Résultats consolidés

(en millions de dollars)	2016	2015	Écart	%
Produits d'exploitation	7 880	8 006	(126)	(1,6)
Charges d'exploitation	7 731	7 837	(106)	(1,4)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>149</b>	<b>169</b>	<b>(20)</b>	<b>(12,0)</b>
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(35)	(33)	(2)	(5,8)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>114</b>	<b>136</b>	<b>(22)</b>	<b>(16,3)</b>
Charge d'impôt sur le résultat	33	37	(4)	(11,4)
<b>Résultat net</b>	<b>81</b>	<b>99</b>	<b>(18)</b>	<b>(18,1)</b>
Autres éléments du résultat global	741	788	(47)	(6,0)
<b>Résultat global</b>	<b>822</b>	<b>887</b>	<b>(65)</b>	<b>(7,4)</b>

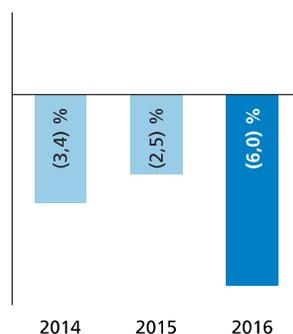
Pour 2016, le Groupe d'entreprises de Postes Canada enregistre un résultat avant impôt de 114 millions de dollars, en baisse de 22 millions de dollars par rapport à 2015. Le recul du résultat avant impôt, de 2015 à 2016, est principalement attribuable au repli des produits du fait de l'incertitude liée aux négociations prolongées avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) en 2016 ainsi que du fait de l'érosion continue des volumes du secteur Courrier transactionnel. Ces facteurs ont été compensés en partie par la croissance des produits tirés du secteur Colis, la réduction des charges associées aux programmes et la diminution des charges au titre des avantages du personnel pour le secteur Postes Canada. Les détails sont présentés par secteur dans les sections 8.4 à 8.6.

#### Produits d'exploitation consolidés

##### Produits d'exploitation



##### Déclin total des volumes



Les produits d'exploitation, qui se chiffrent à 7 880 millions de dollars en 2016, ont diminué de 126 millions de dollars sur 12 mois, soit 1,6 %, par rapport à 2015. La baisse a surtout été enregistrée dans le secteur Postes Canada et s'explique par le risque d'arrêt de travail qui a perturbé tous les secteurs d'activité, particulièrement au troisième trimestre. Les produits du secteur Purolator sont également en baisse.

## Charges d'exploitation consolidées

En 2016, les charges d'exploitation ont diminué de 106 millions de dollars, soit 1,4 %, par rapport à 2015, principalement en raison de la réduction des charges associées aux programmes par suite de la suspension du Plan d'action en cinq points ainsi qu'en raison de la diminution des charges au titre des avantages du personnel pour le secteur Postes Canada.

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

Les charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement s'élèvent à 35 millions de dollars en 2016, par rapport à 33 millions de dollars en 2015. L'écart est principalement attribuable aux pertes sur la mise hors service d'immobilisations corporelles, facteur contrebalancé en partie par l'allègement de la charge d'intérêts sur les obligations pour le secteur Postes Canada.

## Charge d'impôt sur le résultat consolidé

La charge d'impôt sur le résultat consolidé pour 2016 a diminué de 4 millions de dollars par rapport à 2015, ce qui est principalement attribuable aux résultats inférieurs enregistrés pour le secteur Postes Canada et partiellement annulé par les résultats supérieurs inscrits pour le secteur Purolator.

## Autres éléments du résultat global consolidé

Les autres éléments du résultat global consolidé se chiffrent à 741 millions de dollars en 2016, principalement en raison des profits de réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi. Ces profits découlent surtout des rendements positifs des placements et une révision à la baisse de l'inflation hypothétique, ces facteurs ayant été contrebalancés par une réduction des taux d'actualisation et la révision des hypothèses démographiques. L'instabilité due aux variations des différents facteurs et hypothèses pris en compte au moment de réévaluer ces régimes a eu des répercussions importantes sur les autres éléments du résultat global du Groupe d'entreprises tout au long de 2016.

## 8.3 Résultats d'exploitation par secteur

### Résultats par secteur – Résultat d'exploitation

(en millions de dollars)	2012 <sup>1</sup>	2013	2014	2015	2016
Postes Canada	(157)	(269)	204	92	63
Purolator	39	65	80	57	69
Logistique	7	10	14	20	20
Autres	5	1	1	–	(3)
<b>Groupe d'entreprises de Postes Canada</b>	<b>(106)</b>	<b>(193)</b>	<b>299</b>	<b>169</b>	<b>149</b>

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées en 2013.

### Résultats par secteur – Résultat avant impôt

(en millions de dollars)	2012 <sup>1</sup>	2013	2014	2015	2016
Postes Canada	(136)	(125)	194	63	55
Purolator	36	66	74	56	67
Logistique	7	12	14	20	20
Autres	(17)	(11)	(13)	(3)	(28)
<b>Groupe d'entreprises de Postes Canada</b>	<b>(110)</b>	<b>(58)</b>	<b>269</b>	<b>136</b>	<b>114</b>

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées en 2013.

## 8.4 Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada est demeuré rentable en 2016, enregistrant un résultat avant impôt de 55 millions de dollars, ce qui représente cependant un recul de 8 millions de dollars par rapport à 2015.

### Postes Canada – Résumé

(en millions de dollars)	2016	2015	Écart	%
Produits d'exploitation	6 186	6 316	(130)	(2,1)
Charges d'exploitation	6 123	6 224	(101)	(1,6)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>63</b>	<b>92</b>	<b>(29)</b>	<b>(32,2)</b>
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(8)	(29)	21	73,1
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>55</b>	<b>63</b>	<b>(8)</b>	<b>(13,4)</b>

### Produits d'exploitation

Postes Canada a généré des produits d'exploitation de 6 186 millions de dollars en 2016, ce qui signale une diminution de 130 millions de dollars, soit 2,1 %, par rapport à 2015. L'incertitude liée aux négociations prolongées avec le STTP, dont l'incidence s'est particulièrement fait sentir au troisième trimestre, a nui aux produits, alors que de nombreux clients se sont tournés vers d'autres services de messagerie et de livraison en raison du risque d'arrêt de travail. Le repli des produits d'un exercice à l'autre s'explique également par l'érosion continue des volumes du secteur Courrier transactionnel (en raison de la substitution électronique) et par les baisses constatées dans le secteur Marketing direct. Ce repli a été partiellement contrebalancé par la croissance sur 12 mois des produits tirés du secteur Colis, même si cet essor, alimenté par la vigueur du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur, a été moindre que prévu du fait du climat d'incertitude.

### Produits et volumes selon le secteur d'activité

	Produits (en millions de dollars/pourcentage ajusté en fonction du nombre de jours commerciaux)				Volumes (en millions d'articles/pourcentage ajusté en fonction du nombre de jours commerciaux)			
	2016	2015	Écart	%	2016	2015	Écart	%
<b>Courrier transactionnel</b>								
Poste-lettres <sup>MC</sup> du régime intérieur	2 754	2 905	(151)	(5,2)	3 169	3 430	(261)	(7,6)
Poste aux lettres de départ	119	132	(13)	(9,5)	61	69	(8)	(11,5)
Poste aux lettres d'arrivée	164	153	11	7,7	175	192	(17)	(9,1)
<b>Total – Courrier transactionnel</b>	<b>3 037</b>	<b>3 190</b>	<b>(153)</b>	<b>(4,8)</b>	<b>3 405</b>	<b>3 691</b>	<b>(286)</b>	<b>(7,8)</b>
<b>Colis</b>								
Colis du régime intérieur	1 255	1 167	88	7,6	144	133	11	9,0
Colis de départ	223	229	(6)	(2,5)	11	11	–	(8,7)
Colis d'arrivée	241	234	7	3,0	40	37	3	8,4
Autres	19	16	3	17,3	–	–	–	–
<b>Total – Colis</b>	<b>1 738</b>	<b>1 646</b>	<b>92</b>	<b>5,6</b>	<b>195</b>	<b>181</b>	<b>14</b>	<b>7,7</b>
<b>Marketing direct</b>								
Courrier personnalisé <sup>MC</sup>	534	565	(31)	(5,5)	994	1 070	(76)	(7,1)
Courrier de quartier <sup>MC</sup>	390	407	(17)	(4,2)	3 362	3 514	(152)	(4,3)
Poste-publications <sup>MC</sup>	180	197	(17)	(8,6)	281	311	(30)	(9,6)
Correspondance-réponse d'affaires <sup>MC</sup> et autre courrier	22	24	(2)	(6,1)	19	22	(3)	(11,5)
Autres	14	14	–	(1,9)	–	–	–	–
<b>Total – Marketing direct</b>	<b>1 140</b>	<b>1 207</b>	<b>(67)</b>	<b>(5,6)</b>	<b>4 656</b>	<b>4 917</b>	<b>(261)</b>	<b>(5,3)</b>
Autres produits	271	273	(2)	(0,8)	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>6 186</b>	<b>6 316</b>	<b>(130)</b>	<b>(2,1)</b>	<b>8 256</b>	<b>8 789</b>	<b>(533)</b>	<b>(6,1)</b>

### **Courrier transactionnel**

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Courrier transactionnel en 2016, lesquels se chiffrent à 3 037 millions de dollars, englobent les trois catégories de produits suivantes : Poste-lettres du régime intérieur (2 754 millions de dollars), Poste aux lettres de départ (119 millions de dollars) et Poste aux lettres d'arrivée (164 millions de dollars).

En 2016, les produits du secteur Courrier transactionnel ont reculé de 153 millions de dollars, ou 4,8 %, et ses volumes ont diminué de 286 millions d'articles, ou 7,8 %, par rapport à 2015, principalement en raison de l'érosion continue des volumes. Voici un résumé des changements sur 12 mois, répartis par catégorie de produits :

- Les produits du service Poste-lettres du régime intérieur ont affiché une baisse de 151 millions de dollars, soit 5,2 %, tandis que les volumes ont diminué de 261 millions d'articles, soit 7,6 %, par rapport à 2015. La demande du service Poste-lettres continue à décroître à cause de l'essor continu des solutions de rechange numériques adoptées par les ménages et les entreprises, des mesures mises de l'avant par certains de nos grands clients en vue d'imposer des frais pour les documents papier ainsi que du regroupement des factures.
- Par rapport à l'exercice précédent, les produits du service Poste aux lettres de départ (produits liés à l'affranchissement recueillis auprès des clients du régime intérieur pour le courrier destiné à d'autres administrations postales) ont diminué de 13 millions de dollars, soit 9,5 %, tandis que les volumes ont chuté de 8 millions d'articles, soit 11,5 %. Les déclinis sont attribuables à une baisse de la demande dans le canal commercial et celui de la vente au détail.
- Les produits du service Poste aux lettres d'arrivée (produits liés à l'affranchissement recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leur courrier au Canada) se sont accrus de 11 millions de dollars, soit 7,7 %, par rapport à 2015 grâce aux mesures tarifaires, tandis que les volumes de courrier d'arrivée se sont repliés de 17 millions d'articles, soit 9,1 %, ceux en provenance des États-Unis ayant connu une forte diminution.

### **Colis**

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Colis en 2016, lesquels se chiffrent à 1 738 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : colis du régime intérieur (1 255 millions de dollars), colis de départ (223 millions de dollars), colis d'arrivée (241 millions de dollars) et autres (19 millions de dollars).

En 2016, le total des produits du secteur Colis a augmenté de 92 millions de dollars, soit 5,6 %, et les volumes ont augmenté de 14 millions d'articles, soit 7,7 %, par rapport à 2015. Toutefois, la progression a été moindre que prévu en raison de l'incidence, qui s'est fait particulièrement sentir au troisième trimestre, de l'incertitude qui planait quant à un éventuel arrêt de travail en raison des négociations prolongées avec le STTP. Voici un résumé des changements sur 12 mois, répartis par catégorie de produits :

- Les produits générés par les colis du régime intérieur, à savoir la catégorie la plus importante, ont augmenté de 88 millions de dollars, soit 7,6 %, et les volumes se sont accrus de 11 millions d'articles, soit 9,0 %, par rapport à 2015. Cette progression découle de l'essor de nos principaux clients commerciaux, dont les activités en ligne continuent à croître, ainsi que de l'excellent rendement de Postes Canada en matière de livraison. Pour demeurer concurrentielle, Postes Canada continue à consolider sa position de chef de file du cybercommerce en investissant dans la technologie et en collaborant avec ses clients commerciaux afin d'offrir des services novateurs.
- Les produits des colis de départ (produits liés à l'affranchissement recueillis auprès de clients du régime intérieur pour les colis à destination d'autres administrations postales) ont affiché une baisse de 6 millions de dollars, soit 2,5 %, par rapport à 2015, tandis que les volumes se sont contractés de 8,7 % en raison surtout de l'évolution de la gamme de produits et de la composition de la clientèle.
- Les produits des colis d'arrivée (produits liés à l'affranchissement recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leurs colis au Canada) ont augmenté de 7 millions de dollars, soit 3,0 %, tandis que les volumes ont crû de 3 millions d'articles, soit 8,4 %, par rapport à 2015. L'augmentation des produits provient d'une forte croissance continue de colis provenant de l'extérieur du Canada, surtout des pays de la région Asie-Pacifique, ainsi que des profits liés aux taux de change.
- Les produits des autres services ont progressé de 3 millions de dollars, soit 17,3 %, en 2016, comparativement à 2015.

## Marketing direct

Les produits totaux issus du secteur Marketing direct se sont élevés à 1 140 millions de dollars en 2016. Les produits totaux générés par le secteur Marketing direct englobent les quatre catégories de produits suivantes : Courrier personnalisé (534 millions de dollars), Courrier de quartier (390 millions de dollars), Poste-publications (180 millions de dollars), et Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier et Autres (36 millions de dollars).

En 2016, le total des produits générés par le secteur Marketing direct a baissé de 67 millions de dollars, soit 5,6 %, et les volumes ont diminué de 261 millions d'articles, soit 5,3 %, par rapport à 2015. Voici un résumé des changements sur 12 mois, répartis par catégorie de produits :

- Les produits du service Courrier personnalisé ont diminué de 31 millions de dollars, soit 5,5 %, et les volumes se sont contractés de 76 millions d'articles, soit 7,1 %, par rapport à 2015. Les baisses sont attribuables à l'incertitude qui planait quant à un éventuel arrêt de travail dont l'incidence s'est fait sentir au troisième trimestre ainsi qu'à l'érosion des volumes en provenance des clients commerciaux, surtout ceux dans les secteurs des services financiers, de la vente au détail et des télécommunications, qui réduisent leurs dépenses de marketing et redirigent une partie de ces dépenses vers d'autres médias.
- Les produits du service Courrier de quartier ont diminué de 17 millions de dollars, soit 4,2 %, en regard de ceux de l'exercice précédent, tandis que les volumes se sont contractés de 152 millions d'articles, soit 4,3 %. Ces baisses s'expliquent par l'incidence non récurrente des élections fédérales en 2015 et par l'incertitude liée aux négociations prolongées avec le STTP.
- Les produits générés par le service Poste-publications ont baissé de 17 millions de dollars, soit 8,6 %, et les volumes ont chuté de 30 millions d'articles, soit 9,6 %, par rapport à 2015. Le déclin des produits est attribuable à la réduction des volumes causée par une baisse du courrier lié aux abonnements à des publications.
- La catégorie Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier et Autres a vu ses produits diminuer de 4,5 % et ses volumes, de 11,5 %, par rapport à 2015.

## Autres produits

Les autres produits se chiffrent à 271 millions de dollars en 2016, une baisse de 2 millions de dollars, soit 0,8 %, par rapport à 2015. Cette baisse découle surtout de la diminution des produits tirés des services multicanal.

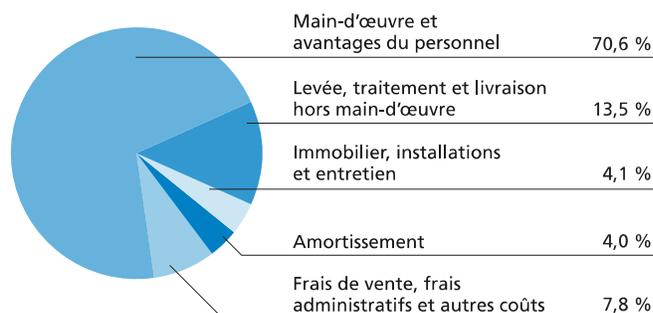
## Charges d'exploitation

En 2016, les charges d'exploitation du secteur Postes Canada se sont chiffrées à 6 123 millions de dollars, en baisse de 101 millions de dollars, ou de 1,6 %, par rapport à 2015.

(en millions de dollars)	2016	2015	Écart	%	Charges exprimées en % des produits d'exploitation	
					2016	2015
Main-d'œuvre	3 093	3 073	20	0,6	50,0	48,7
Avantages du personnel	1 228	1 265	(37)	(2,9)	19,9	20,0
<b>Total de la main-d'œuvre et des avantages du personnel</b>	<b>4 321</b>	<b>4 338</b>	<b>(17)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>69,9</b>	<b>68,7</b>
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	827	826	1	0,1	13,4	13,1
Immobilier, installations et entretien	250	249	1	0,4	4,0	3,9
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	476	552	(76)	(13,6)	7,7	8,7
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>1 553</b>	<b>1 627</b>	<b>(74)</b>	<b>(4,5)</b>	<b>25,1</b>	<b>25,7</b>
Amortissement	249	259	(10)	(4,0)	4,0	4,1
<b>Total</b>	<b>6 123</b>	<b>6 224</b>	<b>(101)</b>	<b>(1,6)</b>	<b>99,0</b>	<b>98,5</b>

Les graphique et tableau suivants montrent la répartition des catégories de charges, exprimées en pourcentage du total des charges d'exploitation. Les charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages du personnel représentent 70,6 % du total des charges d'exploitation en 2016, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre des activités de Postes Canada.

### Charges d'exploitation – 2016



Charges d'exploitation	2014	2015	2016
Main-d'œuvre et avantages du personnel	68,9 %	69,7 %	70,6 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	13,5 %	13,3 %	13,5 %
Immobilier, installations et entretien	4,2 %	4,0 %	4,1 %
Amortissement	4,5 %	4,1 %	4,0 %
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	8,9 %	8,9 %	7,8 %

### Main-d'œuvre

Les charges liées à la main-d'œuvre ont augmenté légèrement, à savoir de 20 millions de dollars, soit 0,6 %, par rapport à 2015. Cette hausse est principalement attribuable à des hausses salariales et à la croissance des volumes de colis, lesquelles ont été partiellement contrebalancées par l'érosion des volumes au troisième trimestre en raison du risque d'arrêt de travail et par les gains de productivité réalisés grâce aux initiatives transformationnelles, dont le Plan d'action en cinq points.

### Avantages du personnel

(en millions de dollars)	2016	2015	Écart	%
Prestations de retraite	560	612	(52)	(8,5)
Prestations de soins de santé des retraités	118	149	(31)	(20,4)
Autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	119	79	40	47,2
Intérêts sur les actifs réservés	(20)	(29)	9	(32,3)
<b>Total des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme</b>	<b>777</b>	<b>811</b>	<b>(34)</b>	<b>(4,3)</b>
Avantages du personnel actif	445	454	(9)	(1,9)
Autres	6	–	6	–
<b>Avantages du personnel</b>	<b>1 228</b>	<b>1 265</b>	<b>(37)</b>	<b>(2,9)</b>

Les charges au titre des avantages du personnel ont reculé de 37 millions de dollars, soit 2,9 %, par rapport à 2015. Les détails sont présentés ci-dessous :

- Le coût au titre des prestations de retraite n'ayant aucun effet sur la trésorerie a diminué de 52 millions de dollars, soit 8,5 %, en 2016, surtout grâce aux excellents rendements des actifs des régimes en 2015.
- Le coût au titre des prestations des soins de santé des retraités n'ayant aucun effet sur la trésorerie a reculé de 31 millions de dollars, soit 20,4 %, principalement en raison de modifications de régimes par suite des négociations syndicales.
- Les coûts liés aux autres avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages à long terme ont augmenté de 40 millions de dollars, soit 47,2 %, en raison avant tout des changements apportés aux hypothèses actuarielles, dont la modification des taux d'actualisation et la révision des autres hypothèses démographiques.
- Le coût au titre des avantages pour les employés actifs et autres a fléchi de 3 millions de dollars, soit 0,5 %, en 2016, par rapport à 2015, essentiellement par suite de la diminution de la couverture des soins de la vue. L'incidence de ce facteur avait été prévue, puisque l'exercice 2016 correspond à la deuxième année du cycle quadriennal de couverture des soins de la vue pour tout le personnel-cadre ainsi que pour les employés représentés par le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes et par l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints.

### **Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre**

Les charges liées aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance sont stables par rapport à 2015, affichant une légère hausse de 1 million de dollars ou 0,1 % en 2016.

### **Immobilier, installations et entretien**

Les charges liées aux installations de 2016 sont inchangées comparativement à 2015.

### **Frais de vente, frais administratifs et autres coûts**

Les frais de vente, les frais administratifs et les autres coûts ont reculé de 76 millions de dollars en 2016, soit 13,6 %, par rapport à 2015. Cette baisse est principalement attribuable à la réduction des charges associées aux programmes par suite de la suspension du Plan d'action en cinq points.

### **Amortissement**

Les charges d'amortissement ont baissé de 10 millions de dollars pour se chiffrer à 249 millions de dollars, soit une diminution de 4,0 % par rapport à 2015. Cette diminution est attribuable avant tout aux actifs technologiques à courte durée d'utilité qui ont été entièrement amortis.

## **8.5 Secteur Purolator**

La contribution du secteur Purolator au résultat consolidé avant impôt de 2016 s'élève à 67 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 11 millions de dollars par rapport à 2015.

### **Purolator – Résumé**

(en millions de dollars)	2016	2015	Écart	%
Produits d'exploitation	1 528	1 542	(14)	(1,0)
Charges d'exploitation	1 459	1 485	(26)	(1,8)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>69</b>	<b>57</b>	<b>12</b>	<b>20,5</b>
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(2)	(1)	(1)	(81,3)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>67</b>	<b>56</b>	<b>11</b>	<b>19,3</b>

### **Produits d'exploitation**

En 2016, les produits d'exploitation ont baissé de 14 millions de dollars, soit 1,0 %, par rapport à 2015, ce qui s'explique principalement par la diminution des produits associés au supplément pour carburant, dont l'incidence a été atténuée par l'augmentation des volumes des services de messagerie et du fret.

### **Charges d'exploitation**

#### **Total des charges liées à la main-d'œuvre**

Le total des charges liées à la main-d'œuvre se situe à 759 millions de dollars pour 2016, en hausse de 24 millions de dollars, soit 3,3 %, en regard de 2015, sous l'effet essentiellement des hausses salariales et de l'accroissement des volumes, ces facteurs ayant été contrebalancés par des gains de productivité.

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

Le total des charges non liées à la main-d'œuvre s'établit à 700 millions de dollars pour 2016, ce qui représente une diminution de 50 millions de dollars, soit 6,8 %, par rapport à 2015. Cet allègement s'explique surtout par une réduction des charges liées au transport aérien et à la technologie de l'information de même que par la diminution des frais de vente et des frais administratifs.

## 8.6 Secteur Logistique – SCI

Le secteur Logistique comporte les résultats financiers consolidés de SCI.

### Logistique – Résumé

(en millions de dollars)	2016	2015	Écart	%
Produits d'exploitation	259	262	(3)	(1,1)
Charges d'exploitation	239	242	(3)	(1,1)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>(1,7)</b>
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	-	-	-	-
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>(1,1)</b>

### SCI

Le rendement financier de SCI est demeuré stable de 2015 à 2016, le résultat avant impôt se chiffrant à 20 millions de dollars.

#### Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation ont diminué de 3 millions de dollars, soit 1,1%, par rapport à 2015. Cette diminution découle surtout de la baisse des volumes provenant de certains clients.

#### Charges d'exploitation

##### **Total des charges liées à la main-d'œuvre**

Le total des charges liées à la main-d'œuvre s'est établi à 124 millions de dollars pour 2016, en hausse de 4 millions de dollars, soit 3,5 %, comparativement à 2015, en raison essentiellement de l'évolution de la composition des activités.

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

Les charges non liées à la main-d'œuvre totalisent 115 millions de dollars pour 2016, ce qui représente une réduction de 7 millions de dollars, soit 5,6 %, par rapport à 2015. Cette diminution découle surtout de la baisse des volumes provenant de certains clients.

## 8.7 Résultats consolidés par rapport au plan

Bien qu'un plan d'entreprise provisoire ait été présenté à la ministre responsable de la Société canadienne des postes pour 2017 à 2021, celui-ci n'a pas été soumis à l'approbation du gouverneur en conseil étant donné l'examen de Postes Canada que le gouvernement a entrepris.

## 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 2016 et dans les exercices ultérieurs*

### 9.1 Estimations comptables critiques

Nos principales méthodes comptables sont décrites à la note 3 afférente aux états financiers consolidés à la page 96. L'établissement des états financiers consolidés de la Société exige que la direction porte des jugements, fasse des estimations et pose des hypothèses qui sont complexes et subjectifs, en se fondant sur l'information dont elle dispose, lesquels influent sur les valeurs comptables et les informations présentées dans ces états financiers consolidés et les notes afférentes. Les résultats réels pourraient différer de ces jugements, de ces estimations et de ces hypothèses. Il est raisonnablement possible que les réévaluations faites à court terme, par la direction, de ces jugements, de ces estimations et de ces hypothèses ainsi que d'autres estimations ou hypothèses, conjuguées aux résultats réels, entraînent une modification importante des valeurs comptables et des informations présentées dans les états financiers consolidés des périodes futures.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont révisées régulièrement. Toute révision des estimations comptables est constatée dans la période au cours de laquelle l'estimation est révisée, si elle n'a de répercussions que sur cette période, ou dans la période au cours de laquelle l'estimation est révisée ainsi que dans les périodes futures, si la révision a une incidence sur la période considérée et sur les périodes futures. D'autres renseignements sur les principales conventions comptables ainsi que sur les estimations et jugements comptables critiques sont donnés aux notes 3 et 4 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 96 et 103.

#### Immobilisations

Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont amorties sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité établies sont fondées sur les estimations faites par la direction de la période pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser les actifs et sont présentées à la note 3 afférente aux états financiers consolidés à la page 96. Les durées d'utilité des immobilisations sont revues annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours appropriées. En raison de la longue durée d'utilité de nombreuses immobilisations, tout changement apporté aux estimations concernant les durées d'utilité pourrait avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés.

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

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

#### Écart d'acquisition

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

Pour établir les flux de trésorerie futurs estimatifs du secteur Purolator, la Société s'appuie sur ses plans approuvés. Ces plans représentent les meilleures estimations de la direction; par contre, ces plans peuvent changer étant donné qu'ils présentent des incertitudes inhérentes que la direction ne sera peut-être pas en mesure de contrôler. De plus, les niveaux de croissance et de rentabilité sont comparés avec ceux d'autres concurrents de l'industrie et avec les conditions économiques générales existantes à la date de l'évaluation. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs du secteur Purolator est fondé sur le coût moyen pondéré estimatif du capital à la date de l'évaluation. Une variation des flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation pourrait avoir une incidence importante sur le résultat du test de dépréciation de l'écart d'acquisition. Les hypothèses relatives au test de dépréciation de l'écart d'acquisition sont présentées à la note 12 afférente aux états financiers consolidés à la page 119.

## Provisions et passifs éventuels

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

Pour déterminer si un élément est comptabilisé dans les états financiers comme une provision ou présenté comme un passif éventuel dans les notes, la direction doit faire preuve de jugement et avancer diverses hypothèses. Un tel jugement porte sur le fait de savoir si l'obligation est une obligation actuelle ou éventuelle, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et si une estimation fiable de l'obligation peut être faite. De plus, pour établir une estimation fiable de l'obligation, la direction pose des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties de ressources, leurs échéanciers et le taux d'actualisation approprié à appliquer. Si le montant réel ou l'échéancier des sorties de ressources diffèrent des hypothèses avancées par la direction, il pourrait y avoir des répercussions importantes sur les résultats d'exploitation, la situation financière et les liquidités consolidés. D'autres renseignements sur les provisions et les passifs éventuels du Groupe d'entreprises se trouvent dans les notes 14, 15 et 16 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 120 et 121.

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

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

### Hypothèses

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

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

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

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

#### **Sensibilité aux hypothèses – Secteur Postes Canada**

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

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

(en millions de dollars)	Charges annuelles liées aux prestations de retraite	Obligations au titre des prestations de retraite définies
<b>Sensibilité aux taux d'actualisation</b>		
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(147)	(1 924)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	143	2 093
<b>Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)</b>		
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	64	869
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(62)	(840)
<b>Sensibilité aux tables de mortalité</b>		
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(31)	(491)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	31	501

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

(en millions de dollars)	Charges annuelles liées au régime de soins de santé	Obligations au titre des prestations définies liées aux soins de santé
<b>Sensibilité aux taux d'actualisation</b>		
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(2)	(183)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	2	208
<b>Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé</b>		
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	32	464
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	(24)	(359)
<b>Sensibilité aux tables de mortalité</b>		
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(4)	(74)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	4	84

D'autres renseignements sur les régimes de prestations de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme du Groupe d'entreprises sont donnés à la note 10 afférente aux états financiers consolidés à la page 110.

## Impôt sur le résultat

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

Les actifs et les passifs d'impôt différé englobent les montants d'impôt au titre des différences temporaires entre la valeur comptable et les bases fiscales des actifs et des passifs, ainsi que les pertes fiscales qui sont reportées sur les exercices ultérieurs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'ils se réalisent. L'échéance du renversement des différences temporaires peut s'étaler sur plusieurs années, et le montant de l'impôt différé connexe est établi en appliquant les taux d'impôt quasi adoptés pour la période de renversement des différences temporaires. Les valeurs comptables de ces soldes d'impôt différé sont fondées sur des montants d'actifs et de passifs inscrits dans les états financiers consolidés et, par conséquent, font l'objet d'estimations comptables qui sont inhérentes dans ces soldes. Le Groupe d'entreprises a des différences temporaires déductibles importantes et des actifs d'impôt différé qui s'y rattachent. D'autres renseignements sont donnés à la note 11 afférente aux états financiers consolidés à la page 118.

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

## 9.2 Adoption de nouvelles normes comptables

L'International Accounting Standards Board (IASB) et l'IFRS Interpretations Committee ont publié des prises de position dont l'application est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Les modifications décrites ci-après ont été adoptées par le Groupe d'entreprises le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

**Modifications de l'IFRS 11, Partenariats, portant sur la comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune** • L'IASB a publié des modifications afin de fournir des lignes directrices concernant la comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes dont l'activité constitue une entreprise. En vertu des modifications, l'acquéreur d'intérêts dans une entreprise commune dont l'activité constitue une entreprise au sens de l'IFRS 3, Regroupements d'entreprises (IFRS 3), doit appliquer tous les principes visant la comptabilisation des regroupements d'entreprises énoncés dans l'IFRS 3 et les autres normes IFRS, exception faite des principes contraires aux lignes directrices fournies dans l'IFRS 11, et présenter l'information requise par l'IFRS 3 et les autres normes IFRS à l'égard des regroupements d'entreprises. Les modifications doivent être appliquées prospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. L'adoption de ces modifications n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

**Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2012-2014** • L'IASB a publié des améliorations annuelles afin de répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2012-2014. Les modifications visent les normes et sujets suivants : l'IFRS 5, Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées, apporte des précisions quant à la comptabilisation des changements de modalités de cession; l'IFRS 7, Instruments financiers : Informations à fournir (IFRS 7) apporte des précisions quant à l'application des obligations en matière d'informations à fournir relativement aux mandats de gestion et porte sur l'applicabilité aux états financiers intermédiaires résumés des modifications de l'IFRS 7 portant sur la compensation; l'IAS 19, Avantages du personnel, apporte des précisions quant aux exigences en matière de détermination du taux d'actualisation au sein d'un marché régional utilisant la même monnaie; l'IAS 34, Information financière intermédiaire, précise le sens de la communication d'informations ailleurs dans le rapport financier intermédiaire. L'adoption de ces améliorations annuelles n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

**Initiative concernant les informations à fournir – Modifications de l'IAS 1, Présentation des états financiers (IAS 1)** • L'IASB a publié des modifications à l'IAS 1 afin de fournir des indications supplémentaires visant à aider les entités à exercer leur jugement lorsqu'elles appliquent les dispositions de la norme en matière de présentation et d'informations à fournir. Les modifications précisent que les dispositions concernant l'importance relative s'appliquent à l'ensemble des états financiers et que l'inclusion d'informations non significatives peut faire en sorte que des informations financières utiles s'en trouvent obscurcies. Les modifications précisent également que les entités doivent exercer un jugement professionnel lorsqu'elles décident de l'organisation et de l'ordre de présentation des informations à fournir dans les états financiers. L'adoption de ces modifications a eu une incidence mineure sur les états financiers consolidés de la Société, notamment en ce qui a trait à la disposition de certaines notes afférentes aux états financiers.

### 9.3 Faits nouveaux concernant les méthodes comptables

Le tableau suivant présente les nouvelles normes et modifications qui ne sont pas encore en vigueur publiées par l'IASB qui n'ont pas été adoptées de façon anticipée à la clôture de la période et qui pourraient avoir une incidence future sur les états financiers consolidés du Groupe d'entreprises. Le Groupe d'entreprises continuera à surveiller toute modification supplémentaire obligatoire ou facultative (au moyen de l'adoption anticipée, le cas échéant) au cours de l'exercice 2017, à mesure que de nouvelles normes modifiées seront publiées par l'IASB.

Norme ou modification	En vigueur pour les exercices ouverts à compter du
Initiative concernant les informations à fournir – Modifications de l'IAS 7, Tableau des flux de trésorerie	Le 1 <sup>er</sup> janvier 2017
Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2014-2016	Le 1 <sup>er</sup> janvier 2017
IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients	Le 1 <sup>er</sup> janvier 2018
IFRS 9, Instruments financiers	Le 1 <sup>er</sup> janvier 2018
IFRIC 22, Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée	Le 1 <sup>er</sup> janvier 2018
IFRS 16, Contrats de location	Le 1 <sup>er</sup> janvier 2019

- a) Initiative concernant les informations à fournir – Modifications de l'IAS 7, Tableau des flux de trésorerie (IAS 7)** • L'IASB a publié des modifications à l'IAS 7 afin d'obliger les entités à fournir des informations sur la variation des passifs liés au financement dans le but d'aider le lecteur à évaluer la variation des passifs découlant des activités de financement, y compris toute variation des flux de trésorerie et toute variation hors trésorerie (comme les profits ou pertes de change). L'IAS 7 doit être appliquée prospectivement pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Une application anticipée est autorisée. Bien qu'il n'y ait aucun changement aux états financiers consolidés, un rapprochement des passifs découlant des activités de financement sera fourni.
- b) Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2014-2016** • L'IASB a publié des améliorations annuelles afin de répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2014-2016. Les modifications visent les normes et sujets suivants : l'IFRS 1, Première application des Normes internationales d'information financière, élimine les exemptions à court terme pour les premiers adoptants; l'IFRS 12, Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités, clarifie le champ d'application de la norme en précisant que les obligations d'information, à l'exception de celles mentionnées dans certains paragraphes, s'appliquent aux intérêts d'une entité qui sont classés comme étant détenus en vue de la vente ou de la distribution ou, encore, comme étant des activités abandonnées; l'IAS 28, Participations dans des entreprises associées et des coentreprises, clarifie le fait que le choix d'évaluer à la juste valeur par le biais du résultat net une participation dans une entreprise associée ou une coentreprise détenue par une entité qui est un organisme de capital-risque, ou une autre entité admissible, peut être fait au cas par cas au moment de la comptabilisation initiale. Les modifications de l'IFRS 1 et de l'IAS 28 s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, tandis que la modification de l'IFRS 12 s'applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de ces modifications ait d'incidence sur ses états financiers consolidés.
- c) IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients (IFRS 15)** • L'IASB a publié l'IFRS 15, qui fournit un cadre remplaçant les lignes directrices existantes sur la comptabilisation des produits contenues dans les IFRS. La norme contient un seul modèle visant les contrats avec les clients et deux approches de comptabilisation des produits, soit à une date donnée dans le temps ou de manière continue. Le modèle comporte une analyse en cinq étapes des transactions, en fonction des contrats, afin de déterminer si des produits doivent être comptabilisés, le montant concerné et le moment de la comptabilisation. La norme établit de nouvelles estimations et des seuils relatifs au jugement qui pourraient se répercuter sur le montant ou la date de comptabilisation des produits. L'IASB a modifié l'IFRS 15 afin d'en reporter d'un an la date d'entrée en vigueur. L'IFRS 15 s'appliquera aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'une des méthodes suivantes : une application rétrospective ou une application rétrospective modifiée où l'incidence cumulative de l'application initiale de la norme est prise en compte à titre d'ajustement des capitaux propres d'ouverture à la date d'application initiale. Une application anticipée est autorisée. Le Groupe d'entreprises n'adoptera pas l'IFRS 15 de manière anticipée. Le Groupe d'entreprises a commencé à évaluer l'incidence de l'adoption de l'IFRS 15, mais l'ampleur de cette incidence n'a pas encore été déterminée.
- d) IFRS 9, Instruments financiers (IFRS 9)** • L'IASB a publié la version définitive de l'IFRS 9, rassemblant les phases de classement et d'évaluation, de perte de valeur et de comptabilité de couverture du projet afin de remplacer l'IAS 39, Instruments financiers : comptabilisation et évaluation. L'IFRS 9 doit être appliquée rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Une application anticipée est autorisée. Le Groupe d'entreprises n'adoptera pas l'IFRS 9 de manière anticipée. Le Groupe d'entreprises a commencé à évaluer l'incidence de l'adoption de l'IFRS 9, mais l'ampleur de cette incidence n'a pas encore été déterminée.

- e) **IFRIC 22, Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée** • Cette interprétation apporte des précisions quant au taux de change à utiliser lorsqu'une contrepartie anticipée est versée ou reçue en monnaie étrangère dans le cadre d'une transaction. Cette interprétation doit être appliquée rétrospectivement ou prospectivement pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Une application anticipée est autorisée. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de cette interprétation ait d'incidence sur ses états financiers consolidés.
- f) **IFRS 16, Contrats de location (IFRS 16)** • L'IASB a publié l'IFRS 16, mettant ainsi la touche finale à son projet d'amélioration de l'information financière à fournir en matière de contrats de location. Cette nouvelle norme, qui remplacera l'IAS 17, Contrats de location (IAS 17), énonce les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats de location, de même que les informations à fournir à leur sujet, et ce, pour les deux parties au contrat. Pour les preneurs, l'IFRS 16 élimine l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple énoncée dans l'IAS 17 et exige la comptabilisation des actifs et des passifs liés à tous les contrats de location de plus de 12 mois, sauf si l'actif sous-jacent est de faible valeur. L'IFRS 16 reprend en substance les exigences de comptabilisation pour le bailleur qui sont énoncées dans l'IAS 17, conservant l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple et l'exigence de comptabilisation des contrats de location selon leur classement. L'IFRS 16 doit être appliquée rétrospectivement, selon la méthode rétrospective intégrale ou la méthode rétrospective modifiée, pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Une application anticipée est autorisée uniquement pour les entités qui ont adopté l'IFRS 15. Le Groupe d'entreprises n'adoptera pas l'IFRS 16 de manière anticipée. Le Groupe d'entreprises a commencé à évaluer l'incidence de l'adoption de l'IFRS 16, mais il n'est pas encore possible d'estimer de manière fiable l'incidence de cette nouvelle norme sur les états financiers consolidés. Le Groupe d'entreprises doit apporter d'importantes modifications à ses systèmes et procédés afin de recueillir les données nécessaires au calcul des soldes des actifs et des passifs liés aux contrats de location. Compte tenu du nombre élevé de contrats de location simple dont le Groupe d'entreprises est le preneur, l'incidence sur l'état de la situation financière devrait être importante. De plus amples renseignements, dont les incidences financières quantitatives estimées, devraient être présentés au cours de l'exercice 2018.

## 10 Aperçu pour 2017

Nos perspectives pour 2017

### 10.1 Prévisions économiques

À l'échelle mondiale, plusieurs facteurs expliquent que la croissance économique est demeurée apathique en 2016, notamment le fait que l'économie américaine a été plus faible que prévu, que l'économie chinoise a continué de tourner au ralenti et que le résultat surprenant du vote au Royaume-Uni a ouvert la voie à une sortie de l'Union européenne (UE). Une certaine reprise est attendue en 2017, mais les politiques économiques de la nouvelle administration américaine, les conséquences de la décision du Royaume-Uni de quitter l'UE et les hausses attendues des taux d'intérêt dans quelques-unes des grandes économies causent leur lot d'incertitudes. Même si l'économie mondiale devrait mieux se porter en 2017, la Banque mondiale prévoit désormais que la croissance demeurera inférieure à 3 %.

En 2016, l'économie canadienne, dont la faible progression en début d'année a été suivie d'une contraction de 1,3 % au deuxième trimestre sous l'effet principalement d'une production pétrolière restreinte en raison des feux de forêt en Alberta, a affiché une croissance bien en deçà des 2 % pour la deuxième année consécutive en clôturant l'année à 1,4 %. La perspective d'un dollar dont la valeur devrait avoisiner les 0,75 \$ US pour encore au moins deux ans et les mesures supplémentaires de relance budgétaire mises de l'avant afin de stimuler les économies canadienne et américaine devraient se traduire par un taux de croissance qui se rapprochera des 2 % en 2017 et en 2018. Les secteurs autres que ceux des ressources alimenteront sans doute la croissance, puisque la concurrence exercée par les producteurs à faibles coûts freine les investissements dans le secteur de la production pétrolière au Canada. Un risque considérable entoure ces prévisions. Une hausse importante des taux d'intérêt aux États-Unis exercerait une pression à la baisse supplémentaire sur le dollar canadien, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur la demande intérieure et ralentir l'essor du cybercommerce, qui alimente la croissance de notre secteur d'activité Colis. Le rythme incertain de la reprise économique continuera également d'avoir une incidence défavorable sur le taux d'érosion des volumes du courrier.

Alors qu'elle avait connu une forte baisse en 2015, l'inflation, mesurée par l'indice des prix à la consommation (IPC), a augmenté légèrement en 2016, pour clôturer l'année à 1,4 %. Les économistes s'attendent à ce que l'inflation mesurée par l'indice de référence et celle mesurée par l'IPC global reviennent à la cible de 2 % d'ici la fin de 2017.

Aux États-Unis, les taux obligataires à long terme se sont inscrits en forte hausse après l'élection présidentielle, les taux canadiens ayant rapidement emboîté le pas. Selon toute attente, ce phénomène ne devrait pas se reproduire de sitôt, puisque le taux des obligations à 30 ans du gouvernement canadien ne devrait remonter à 3 % qu'après 2018. La faiblesse soutenue des taux d'intérêt à long terme continuera d'exercer des pressions sur les obligations au titre des prestations de retraite de Postes Canada bien après que la période d'allègement en matière de paiements pour déficit de solvabilité se termine.

Les mises en chantier devraient continuer d'ajouter en moyenne près de 180 000 adresses au réseau de Postes Canada chaque année, accentuant ainsi les pressions sur les coûts qu'exercent les activités de livraison et rendant encore plus nécessaire de gérer les coûts et de demeurer concurrentiel dans le marché en croissance qu'est celui de la livraison des colis du cybercommerce.

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Données économiques (variation en %)</b>					
Produit intérieur brut (PIB) réel	1,4	2,0	2,0	1,5	1,4
Inflation (indice des prix à la consommation [IPC])	1,4	2,2	2,1	2,0	2,0
<b>Données démographiques (variation en %)</b>					
Croissance de la population totale	1,1	1,0	1,0	1,0	0,9
Croissance des ménages	1,2	1,1	1,1	1,0	1,1

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

### 10.2 Prévisions pour le Groupe d'entreprises de Postes Canada

#### Secteur Postes Canada

Notre secteur d'activité Colis devrait poursuivre une forte croissance en 2017 tandis que nous continuons à tirer profit de nos stratégies et de consolider notre leadership dans le secteur de la livraison entreprise à consommateur du cybercommerce. Cependant, le secteur de la livraison des colis est hautement concurrentiel. Il sera essentiel pour notre entreprise de continuer à concentrer ses efforts sur la clientèle, d'être concurrentielle sur le plan des coûts et de faire preuve d'innovation et de souplesse opérationnelle afin de réaliser encore de bons résultats. Il sera très important de continuer à réaliser de solides résultats sur le marché des colis afin d'assurer l'avenir de Postes Canada.

Tandis que la Société poursuit son évolution, qui la fera passer d'une entreprise axée sur le courrier à une entreprise axée sur les colis, elle doit se préparer à la mondialisation croissante du cybercommerce. Postes Canada effectuera divers investissements afin de demeurer concurrentielle en répondant aux besoins de son réseau logistique et en injectant des fonds dans les outils, le matériel et les procédés opérationnels ainsi que dans l'infrastructure pour résoudre les problèmes de capacité de façon à favoriser les améliorations en matière de coûts, de service, de santé et de sécurité.

Le secteur d'activité Marketing direct, qui a généré environ 1,1 milliard de dollars ou quelque 19 % des produits de Postes Canada, continue à présenter un défi, mais aussi des occasions de croissance. Le publipostage offre un avantage unique par rapport aux autres médias publicitaires, puisqu'il sert à communiquer le message d'une entreprise directement à ses clients potentiels. À mesure que la technologie façonne les relations entre les consommateurs et les détaillants, les spécialistes du marketing et leurs clients cherchent de nouvelles manières de se démarquer dans le monde concurrentiel du marketing numérique. Postes Canada voit le potentiel de croissance du secteur Marketing direct en tant que complément intelligent à la publicité numérique et continuera à mettre au point de nouveaux produits et services encore mieux ciblés et plus personnalisés.

Quatre de nos conventions collectives arriveront à échéance au cours des deux prochaines années, et l'une d'entre elles est déjà échue. En conséquence, nous poursuivrons notre travail en 2017 et au-delà avec tous les agents négociateurs pour assurer une compréhension partagée des défis d'ordre structurel auxquels la Société est confrontée. Notre but est de parvenir à des ententes qui assureront un juste équilibre entre les attentes des employés et la compétitivité des coûts. Les négociations avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada / Syndicat des employés des postes et communications (AFPC/SEPC) sont déjà amorcées. Les conventions collectives négociées avec les deux unités de négociation du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (soit STTP-EPU et STTP-FFRS) arriveront respectivement à échéance le 31 janvier 2018 et le 31 décembre 2017. Pour leur part, la convention collective négociée avec l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) prendra fin le 31 mars 2018 et celle négociée avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA), le 31 décembre 2018. Même si de nouvelles conventions ont été ratifiées en 2016 avec les unités de négociation du STTP, les grands défis auxquels la Société est confrontée, notamment ses obligations croissantes au titre des régimes de retraite ainsi que la nécessité de souplesse opérationnelle et de compétitivité des coûts, demeurent tout aussi présents. Les prochaines négociations influenceront fortement sur la capacité de Postes Canada à assurer son autonomie financière à moyen et à long termes.

Le déclin des volumes d'articles Poste-lettres<sup>MC</sup> devrait se poursuivre en 2017, mais son importance est difficile à prédire et représente un risque important pour la Société. Les perturbations numériques antérieures, par exemple la transition du film aux appareils photo numériques et le passage des disques compacts aux téléchargements et à la diffusion en continu, sont la preuve que les volumes ne diminuent pas de manière progressive et prévisible. Au contraire, il peut arriver un moment où ils chuteront brusquement, et cela pourrait se produire plus tôt que prévu. Nous travaillons sans relâche pour relever ce défi et pour assurer notre viabilité sur le plan financier.

Le gouvernement du Canada a amorcé son examen de Postes Canada en mai 2016 et devrait annoncer sa décision quant à l'avenir des services postaux au printemps 2017. Cet examen vise à s'assurer que Postes Canada fournit le service de grande qualité et à un prix raisonnable auquel s'attendent les Canadiens. Dans le cadre de son examen, le gouvernement devrait fournir des orientations quant aux défis que pose le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime). Les obligations au titre des prestations de retraite sont élevées comparativement à la situation financière et aux produits de la Société et la fluctuation des rendements des placements, la variation des taux d'actualisation ainsi que les changements liés aux autres hypothèses sont à l'origine d'une volatilité considérable. La détérioration de la solvabilité du Régime pourrait donner lieu à des obligations de paiement qui pourraient facilement excéder toute augmentation de la trésorerie provenant des résultats de la Société ou des économies de coûts, en plus de nuire à la viabilité de la Société et du Régime. Le gouvernement du Canada a adopté, en 2014, divers règlements accordant à Postes Canada un allègement la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux au Régime jusqu'en 2018. Sous réserve des conclusions de l'examen, la Société s'attend à reprendre les paiements spéciaux en 2018.

### **Secteur Purolator**

Mettant à profit sa solide réputation et sa fiabilité, Purolator continuera à chercher à se démarquer en mettant l'accent sur l'expérience client, la qualité du service et l'efficacité opérationnelle en 2017. Elle intensifiera ses efforts en vue de favoriser une croissance rentable dans les secteurs verticaux les plus rentables, et ce, tout en améliorant continuellement la gamme des services connexes à ses activités principales, notamment au niveau du commerce international et transfrontalier. Purolator mettra également l'accent sur diverses mesures qui toucheront son réseau, la gestion des produits tirés de ses activités et les technologies dans le but de rehausser son efficacité globale, tout en continuant de renforcer et d'améliorer ses activités.

### **Secteur Logistique – SCI**

En 2017, SCI mettra encore l'accent sur la croissance des revenus et des profits. Les améliorations découleront de l'essor relatif à la logistique des contrats et aux services de transport dans des marchés verticaux ciblés au Canada ainsi que des économies opérationnelles réalisées grâce aux initiatives d'amélioration continue. De plus, SCI travaille toujours en collaboration avec Postes Canada et Purolator à diverses initiatives qui permettraient de tirer profit des capacités au sein du Groupe d'entreprises.



## Rétrospective financière

(non audité, en millions de dollars canadiens sauf indication contraire)	2016	2015	2014	2013	2012 <sup>1</sup>
<b>OPÉRATIONS</b>					
Produits d'exploitation	7 880	8 006	7 982	7 563	7 529
Charges d'exploitation	7 731	7 837	7 683	7 756	7 635
Résultat d'exploitation	149	169	299	(193)	(106)
Pourcentage des produits d'exploitation	1,9 %	2,1 %	3,7 %	(2,6) %	(1,4) %
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement	(35)	(33)	(30)	135	(4)
Résultat avant impôt	114	136	269	(58)	(110)
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	33	37	71	(29)	(27)
Résultat net	81	99	198	(29)	(83)
Autres éléments du résultat global	741	788	(1 843)	2 279	(906)
Résultat global	822	887	(1 645)	2 250	(989)
Résultat net attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	78	96	194	(32)	(85)
Participations ne donnant pas le contrôle	3	3	4	3	2
	81	99	198	(29)	(83)
Résultat global attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	820	884	(1 644)	2 242	(985)
Participations ne donnant pas le contrôle	2	3	(1)	8	(4)
	822	887	(1 645)	2 250	(989)
<b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>					
<b>Actif</b>					
Actifs courants	2 826	2 505	2 260	1 915	1 704
Titres réservés	523	539	551	510	560
Immobilisations	2 789	2 845	2 793	2 836	2 798
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	135	157	141	177	83
Actifs d'impôt différé	1 384	1 540	1 706	1 093	1 808
Autres actifs	135	134	133	136	141
Total de l'actif	7 792	7 720	7 584	6 667	7 094
<b>Passif et capitaux propres</b>					
Passifs courants	1 307	1 356	1 413	1 521	1 554
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	5 726	6 398	7 037	4 382	7 007
Autres passifs	1 063	1 090	1 145	1 129	1 147
Participations ne donnant pas le contrôle	27	27	24	26	19
Capitaux du Canada	(331)	(1 151)	(2 035)	(391)	(2 633)
Total du passif et des capitaux propres	7 792	7 720	7 584	6 667	7 094
<b>ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS</b>					
Terrains et bâtiments	40	35	55	61	102
Autres immobilisations	215	339	238	312	510
	255	374	293	373	612

1. Les résultats comparatifs pour l'exercice de 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption en 2013 des Normes internationales d'information financière (IFRS) nouvelles ou révisées, telles que publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB).

## Rétrospective financière

	2016	% Écart	2015	% Écart	2014	% Écart	2013	% Écart	2012
<b>ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ</b>									
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION<sup>1</sup></b>									
(non audité, en millions de dollars canadiens sauf indication contraire / pourcentage ajusté pour les jours ouvrables)									
<b>Courrier transactionnel</b>									
Poste-lettres <sup>MC</sup> du régime intérieur	2 754	(5,2) %	2 905	0,1 %	2 902	7,9 %	2 688	(0,7) %	2 707
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	119	(9,5) %	132	(9,5) %	145	(7,1) %	157	(12,4) %	179
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	164	7,7 %	153	(2,2) %	156	30,1 %	120	(4,8) %	126
Secteur Postes Canada	3 037	(4,8) %	3 190	(0,4) %	3 203	8,0 %	2 965	(1,6) %	3 012
Élimination des éléments intersectoriels	(3)		(3)		(3)		(3)		(3)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 034	(4,8) %	3 187	(0,4) %	3 200	8,0 %	2 962	(1,6) %	3 009
<b>Colis</b>									
Colis du régime intérieur	1 255	7,6 %	1 167	10,7 %	1 054	8,7 %	969	7,6 %	901
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	223	(2,5) %	229	4,3 %	220	5,2 %	209	3,1 %	203
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	241	3,0 %	234	7,4 %	218	13,2 %	193	11,5 %	173
Total – Colis	1 719	5,5 %	1 630	9,3 %	1 492	8,8 %	1 371	7,4 %	1 277
Autres	19	17,3 %	16	(3,7) %	17	(6,0) %	18	(6,4) %	19
Secteur Postes Canada	1 738	5,6 %	1 646	9,1 %	1 509	8,6 %	1 389	7,2 %	1 296
Secteur Purolator	1 527	(0,7) %	1 537	(8,7) %	1 683	3,7 %	1 623	(0,6) %	1 632
Secteur Logistique	259	(1,1) %	262	17,1 %	223	25,3 %	179	9,7 %	162
Élimination des éléments intersectoriels	(90)		(110)		(138)		(117)		(127)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 434	3,0 %	3 335	1,7 %	3 277	6,7 %	3 074	3,7 %	2 963
<b>Marketing direct</b>									
Courrier personnalisé <sup>MC</sup>	534	(5,5) %	565	(0,7) %	569	(2,8) %	586	(2,7) %	602
Courrier de quartier <sup>MC</sup>	390	(4,2) %	407	2,7 %	397	(0,5) %	398	(1,7) %	405
Poste-publications <sup>MC</sup>	180	(8,6) %	197	(7,3) %	212	(8,2) %	231	(4,1) %	241
Correspondance-réponse d'affaires <sup>MC</sup> et autre courrier	22	(6,1) %	24	(4,0) %	25	(1,9) %	25	(8,2) %	28
Total – Courrier	1 126	(5,6) %	1 193	(0,8) %	1 203	(3,0) %	1 240	(2,8) %	1 276
Autres	14	(1,9) %	14	(8,4) %	16	32,8 %	12	(17,6) %	14
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	1 140	(5,6) %	1 207	(0,9) %	1 219	(2,7) %	1 252	(2,9) %	1 290
<b>Autres</b>									
Secteur Postes Canada	271	(0,8) %	273	(3,6) %	283	2,3 %	277	3,6 %	268
Secteur Purolator	1	– %	5	50,6 %	4	– %	0	– %	(0)
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	(0)		(1)		(1)		(2)		(1)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	272	(2,0) %	277	(2,8) %	286	3,6 %	275	3,7 %	267
<b>Produits d'exploitation</b>									
Secteur Postes Canada	6 186	(2,1) %	6 316	1,7 %	6 214	5,6 %	5 883	0,3 %	5 866
Secteur Purolator	1 528	(1,0) %	1 542	(8,6) %	1 687	4,0 %	1 623	(0,5) %	1 632
Secteur Logistique	259	(1,1) %	262	17,1 %	223	25,3 %	179	9,7 %	162
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	(93)		(114)		(142)		(122)		(131)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	7 880	(1,6) %	8 006	0,3 %	7 982	5,5 %	7 563	0,4 %	7 529

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

# Rétrospective financière

	2016	% Écart	2015	% Écart	2014	% Écart	2013	% Écart	2012
<b>ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ</b>									
<b>VOLUME<sup>1</sup></b> (non audité, en millions d'articles sauf indication contraire / pourcentage ajusté pour les jours ouvrables)									
<b>Courrier transactionnel</b>									
Poste-lettres du régime intérieur	3 169	(7,6) %	3 430	(5,2) %	3 617	(5,4) %	3 824	(4,8) %	4 015
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	61	(11,5) %	69	(11,9) %	79	(14,0) %	92	(18,1) %	112
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	175	(9,1) %	192	(18,0) %	234	2,5 %	228	(7,5) %	247
Secteur Postes Canada	3 405	(7,8) %	3 691	(6,1) %	3 930	(5,2) %	4 144	(5,3) %	4 374
Élimination des éléments intersectoriels	(3)		(3)		(3)		(4)		(5)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 402	(7,8) %	3 688	(6,0) %	3 927	(5,2) %	4 140	(5,2) %	4 369
<b>Colis</b>									
Colis du régime intérieur	144	9,0 %	133	13,5 %	117	9,2 %	107	6,9 %	100
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	11	(8,7) %	11	2,8 %	11	2,0 %	11	(2,8) %	11
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	40	8,4 %	37	(0,4) %	37	(6,9) %	40	(5,6) %	42
Secteur Postes Canada	195	7,7 %	181	9,7 %	165	4,6 %	158	2,8 %	153
Secteur Purolator	122	1,0 %	120	(9,1) %	133	(0,7) %	133	(3,6) %	139
Élimination des éléments intersectoriels	(4)		(3)		(3)		(2)		(2)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	313	4,9 %	298	1,2 %	295	1,9 %	289	(0,3) %	290
<b>Marketing direct</b>									
Courrier personnalisé	994	(7,1) %	1 070	(3,1) %	1 105	(5,9) %	1 174	(6,3) %	1 252
Courrier de quartier	3 362	(4,3) %	3 514	2,3 %	3 434	(0,1) %	3 439	0,9 %	3 408
Poste-publications	281	(9,6) %	311	(10,1) %	346	(9,5) %	382	(6,3) %	409
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	19	(11,5) %	22	(3,8) %	22	(5,3) %	24	(11,6) %	27
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	4 656	(5,3) %	4 917	0,2 %	4 907	(2,2) %	5 019	(1,5) %	5 096
<b>Volume total</b>									
Secteur Postes Canada	8 256	(6,1) %	8 789	(2,4) %	9 002	(3,4) %	9 321	(3,1) %	9 623
Secteur Purolator	122	1,0 %	120	(9,1) %	133	(0,7) %	133	(3,6) %	139
Élimination des éléments intersectoriels	(7)		(6)		(6)		(6)		(7)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	8 371	(6,0) %	8 903	(2,5) %	9 129	(3,4) %	9 448	(3,1) %	9 755
<b>MAIN-D'ŒUVRE<sup>2</sup></b>									
Secteur Postes Canada	50 711	0,7 %	50 348	(2,0) %	51 365	(2,0) %	52 433	(4,1) %	54 668
Secteur Purolator	10 304	(4,7) %	10 814	(5,0) %	11 389	(2,1) %	11 633	(2,9) %	11 986
Secteur Logistique <sup>3</sup>	1 800	1,2 %	1 778	23,7 %	1 437	29,8 %	1 107	21,4 %	912
Unité fonctionnelle Innovaposte <sup>4</sup>	897	(1,0) %	906	3,1 %	879	8,8 %	808	13,5 %	712
Groupe d'entreprises de Postes Canada <sup>3,4</sup>	63 712	(0,2) %	63 846	(1,9) %	65 070	(1,4) %	65 981	(3,4) %	68 278
<b>RÉSEAU DU COURRIER</b>									
Bureaux de poste	6 217	(0,6) %	6 252	(0,7) %	6 296	(0,3) %	6 317	(1,0) %	6 380
Points de remise (en milliers)	16 006	1,2 %	15 814	0,9 %	15 677	1,2 %	15 495	1,0 %	15 338
Points de ramassage (en milliers) <sup>5</sup>	946	0,2 %	944	2,0 %	925	(0,8) %	933	(1,3) %	946

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

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

3. En 2012, le nombre d'employés pour le secteur Logistique a été retraité de manière à exclure les employés occasionnels.

4. Le nombre d'employés d'Innovaposte est compris dans l'effectif total du Groupe d'entreprises de Postes Canada, à la suite de l'acquisition donnant le contrôle d'Innovaposte en mars 2012.

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

## Renseignements supplémentaires

En 2009, le gouvernement du Canada a approuvé un cadre financier de cinq ans pour la Société, qui établit des objectifs de rendement financier de 2010 à 2014. Dans la foulée de la transition aux IFRS de toutes les entités canadiennes tenues de rendre des comptes publics, un cadre financier révisé, fondé sur les IFRS, a été approuvé par le gouverneur en conseil, le 12 mars 2012, lors de l'approbation du Plan d'entreprise de 2012 à 2016 de Postes Canada.

Le tableau suivant présente les ratios financiers calculés conformément aux IFRS pour les cinq exercices allant de 2012 à 2016, selon le cadre financier révisé :

<b>Ratios consolidés</b> (non audités)	Cadre financier	<b>2016</b>	2015	2014	2013	2012*
<b>Rentabilité</b>						
Marge RAIIA <sup>1</sup>	5,0-7,5 %	<b>5,7 %</b>	6,1 %	7,9 %	3,8 %	3,2 %
Rendement des capitaux propres ajustés <sup>2</sup>	0-5 %	<b>3,6 %</b>	4,7 %	10,3 %	(1,8) %	(4,6) %
<b>Levier financier</b>						
Coefficient de dette totale/RAIIAL <sup>3</sup>	2,5-4,0 x	<b>3,4 x</b>	3,4 x	2,8 x	5,0 x	5,7 x
Coefficient de dette totale/capital investi ajusté <sup>4</sup>	45-65 %	<b>47,6 %</b>	49,9 %	51,8 %	55,4 %	55,2 %
<b>Liquidités</b>						
(RAIIAL - dépenses en capital) ÷ intérêts <sup>5</sup>	1,0-2,5 x	<b>3,7 x</b>	2,6 x	5,7 x	3,3 x	1,3 x
<b>Versement de dividende</b>						
Ratio de versement de dividende <sup>6</sup>						
	2012	0-20 %				0,0 %
	2013-2016	15-20 %	<b>0,0 %</b>	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Selon les IFRS

### Définition des ratios

- Résultat avant intérêts, impôt et amortissement ÷ produits
- Résultat net attribuable au gouvernement du Canada ÷ [(capitaux du Canada ajustés<sub>e</sub> à l'ouverture de l'exercice + capitaux du Canada ajustés<sub>e</sub> à la clôture de l'exercice) ÷ 2]
- (Dette totale + obligations financières à long terme<sub>a</sub>) ÷ (résultat avant intérêts, impôt et amortissement avec ajustement pour les contrats de location simple<sub>b</sub>)
- (Dette totale + obligations financières à long terme<sub>a</sub>) ÷ (total de la dette + obligations financières à long terme<sub>a</sub> + capitaux ajustés<sub>e</sub> du Canada)
- (Résultat avant intérêts, impôt et amortissement avec ajustement pour les contrats de location simple<sub>b</sub> - dépenses en capital<sub>c</sub>) ÷ intérêts<sub>d</sub>
- Dividende versé ÷ résultat net de l'exercice précédent

### Notes

- Les obligations financières à long terme comprennent les obligations liées au démantèlement, l'obligation de rachat d'actions (Purolator) et l'inscription à l'actif des contrats de location simple.
- Les montants relatifs aux contrats de location simples sont enlevés du résultat et inscrits à l'actif selon un facteur de 7,0 x.
- Les dépenses en capital renvoient aux dépenses en capital estimatives liées à l'entretien, ce qui inclut toutes les acquisitions d'immobilisations et tous les contrats de location-financement, à l'exception des acquisitions d'immobilisations concernant le Programme de transformation postale.
- Les intérêts comprennent les intérêts théoriques sur les contrats de location simple inscrits à l'actif (calculés comme représentant un tiers des charges locatives).
- Les capitaux propres ajustés représentent les capitaux propres présentés, après l'effet de la suppression des éléments non reclassés des autres éléments du résultat global.

\* Les résultats comparatifs pour l'exercice de 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption en 2013 des IFRS nouvelles ou révisées, telles que publiées par l'IASB.

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

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes

Nous avons effectué l'audit de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, ainsi que des notes, qui comprennent un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives (collectivement, l'information financière). Nous avons également audité l'assertion de la direction en ce qui concerne la question de savoir si le groupe de services concurrentiels a été interfinancé au moyen de revenus protégés par privilège exclusif pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. L'information financière a été préparée par la direction conformément à la méthode d'établissement décrite dans la note 1 afférente à l'information financière.

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

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

## *Responsabilité des auditeurs*

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

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

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

## *Opinion*

À notre avis :

- a) l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 a été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément à la méthode d'établissement décrite dans la note 1 afférente à l'information financière;
- b) la Société canadienne des postes n'a pas procédé à l'interfinancement de son groupe de services concurrentiels au moyen de revenus protégés par privilège exclusif, au sens de la méthode d'établissement des coûts annuels décrite dans la note 2, pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

## *Référentiel comptable et utilisation*

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

## *Autres points*

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



Comptables professionnels agréés, experts-comptables autorisés

Le 23 mars 2017  
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 2016

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)

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

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

	Privilège exclusif	Services concurrentiels	Services concessionnaires	Autres	Total
Produits d'exploitation	3 278 \$	2 613 \$	24 \$	271 \$	6 186 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 768)	(1 868)	(16)	(148)	(3 800)
<b>Contribution différentielle à long terme</b>	<b>1 510 \$</b>	<b>745 \$</b>	<b>8 \$</b>	<b>123 \$</b>	<b>2 386 \$</b>
Pourcentage des produits	46 %	29 %	33 %	45 %	39 %
Coûts fixes non affectés					(2 323) \$
<b>Contribution avant les éléments ci-dessous</b>					<b>63 \$</b>
Produits de placement et autres produits					36
Charges financières et autres charges					(44)
<b>Résultat avant impôt du secteur Postes Canada</b>					<b>55 \$</b>

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 2016

## 1. Méthode d'établissement des coûts

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

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

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

Conformément à la méthode d'établissement des coûts annuels, une contribution différentielle à long terme positive pour les services concurrentiels permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif. Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, le regroupement des services concurrentiels a donné lieu à une contribution différentielle à long terme positive et, par conséquent, la Société canadienne des postes n'a pas interfinancé ses services concurrentiels au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif, pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

## 2. Méthode d'établissement des coûts annuels

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

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

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

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

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

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

La Société canadienne des postes est une société d'État qui figure depuis 1989 à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. ont été nommés à titre de covérificateurs de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, 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 23 mars 2017

Le chef des finances,



# Rapport des auditeurs indépendants

À la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement

## Rapport sur les états financiers consolidés

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de la Société canadienne des postes, qui comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2016, et l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

### *Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés*

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

### *Responsabilité des auditeurs*

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

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

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

### *Opinion*

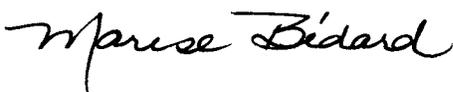
À notre avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société canadienne des postes au 31 décembre 2016, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

## Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

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

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

Pour le vérificateur général du Canada,



Marise Bédard, CPA, CA  
Directrice principale

Le 23 mars 2017  
Ottawa, Canada



Comptables professionnels agréés,  
experts-comptables autorisés

# État consolidé de la situation financière

Aux 31 décembre

(en millions de dollars canadiens)

Notes

2016

2015

## Actifs

### Actifs courants

Trésorerie et équivalents de trésorerie	6	849 \$	775 \$
Titres négociables	6	1 038	837
Clients et autres débiteurs	19	829	790
Autres actifs	7	110	103
Total des actifs courants		2 826	2 505

### Actifs non courants

Immobilisations corporelles	8	2 672	2 738
Immobilisations incorporelles	8	117	107
Titres réservés	6	523	539
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	10	135	157
Actifs d'impôt différé	11	1 384	1 540
Écart d'acquisition	12	130	130
Autres actifs		5	4
Total des actifs non courants		4 966	5 215

Total des actifs		7 792 \$	7 720 \$
------------------	--	----------	----------

## Passifs et capitaux propres

### Passifs courants

Fournisseurs et autres créditeurs	13	548 \$	530 \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	15	487	434
Provisions	14	70	65
Impôts à payer		3	65
Produits différés		115	124
Prêts et emprunts	17	22	76
Passifs au titre des autres avantages à long terme	10	62	62
Total des passifs courants		1 307	1 356

### Passifs non courants

Prêts et emprunts	17	1 037	1 059
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	5 726	6 398
Autres passifs		26	31
Total des passifs non courants		6 789	7 488

Total des passifs		8 096	8 844
-------------------	--	-------	-------

### Capitaux propres

Capital d'apport		1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global		44	48
Déficit accumulé		(1 530)	(2 354)

Capitaux du Canada		(331)	(1 151)
Participations ne donnant pas le contrôle		27	27

Total des capitaux propres		(304)	(1 124)
Total des passifs et des capitaux propres		7 792 \$	7 720 \$

Passifs éventuels	16		
Engagements	20		

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

### Approuvé au nom du Conseil d'administration par :

La présidente du Conseil d'administration,



La présidente du Comité de vérification,



# État consolidé du résultat global

## Exercices clos les 31 décembre

(en millions de dollars canadiens)

	Notes	2016	2015
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>7 880 \$</b>	8 006 \$
<b>Charges d'exploitation</b>			
Main-d'œuvre		3 890	3 838
Avantages du personnel	9	1 414	1 452
		<b>5 304</b>	5 290
Autres charges d'exploitation	21	2 120	2 232
Amortissement	8	307	315
Total des charges d'exploitation		<b>7 731</b>	7 837
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>149</b>	169
<b>Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement</b>			
Produits de placement et autres produits	6, 22	11	17
Charges financières et autres charges	17, 22	(46)	(50)
Charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement		<b>(35)</b>	(33)
Résultat avant impôt		<b>114</b>	136
<b>Charge d'impôt sur le résultat</b>	11	<b>33</b>	37
<b>Résultat net</b>		<b>81 \$</b>	99 \$
<b>Autres éléments du résultat global</b>			
<b>Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net</b>			
Variation de la juste valeur latente des actifs financiers disponibles à la vente	23	(4) \$	(10) \$
Écart de conversion	23	-	4
<b>Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net</b>			
Réévaluations des régimes à prestations définies	23	745	794
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>741</b>	788
<b>Résultat global</b>		<b>822 \$</b>	887 \$
<b>Résultat net attribuable au (aux) :</b>			
Gouvernement du Canada		78 \$	96 \$
Participations ne donnant pas le contrôle		3	3
		<b>81 \$</b>	99 \$
<b>Résultat global attribuable au (aux) :</b>			
Gouvernement du Canada		820 \$	884 \$
Participations ne donnant pas le contrôle		2	3
		<b>822 \$</b>	887 \$

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

## État consolidé des variations des capitaux propres

<b>Exercice clos le 31 décembre 2016</b> (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
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>1 155 \$</b>	<b>48 \$</b>	<b>(2 354) \$</b>	<b>(1 151) \$</b>	<b>27 \$</b>	<b>(1 124) \$</b>
<b>Résultat net</b>	-	-	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>3</b>	<b>81</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>	-	<b>(4)</b>	<b>746</b>	<b>742</b>	<b>(1)</b>	<b>741</b>
<b>Résultat global</b>	-	<b>(4)</b>	<b>824</b>	<b>820</b>	<b>2</b>	<b>822</b>
<b>Transactions avec les actionnaires – Dividende</b>	-	-	-	-	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>1 155 \$</b>	<b>44 \$</b>	<b>(1 530) \$</b>	<b>(331) \$</b>	<b>27 \$</b>	<b>(304) \$</b>

Exercice clos le 31 décembre 2015 (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 2014	1 155 \$	54 \$	(3 244) \$	(2 035) \$	24 \$	(2 011) \$
Résultat net	-	-	96	96	3	99
Autres éléments du résultat global	-	(6)	794	788	-	788
Résultat global	-	(6)	890	884	3	887
Solde au 31 décembre 2015	1 155 \$	48 \$	(2 354) \$	(1 151) \$	27 \$	(1 124) \$

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

# État consolidé des flux de trésorerie

## Exercices clos les 31 décembre

(en millions de dollars canadiens)

	Notes	2016	2015
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>			
Résultat net		81 \$	99 \$
Ajustements visant à rapprocher le résultat net et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation :			
Amortissement	8	307	315
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	861	905
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	(518)	(505)
Perte (profit) sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	22	4	(3)
Charge d'impôt sur le résultat	11	33	37
Charges d'intérêts nettes	22	30	36
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation :			
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs		(37)	7
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs		17	(51)
Augmentation (diminution) des salaires et avantages à payer et des provisions connexes		53	(53)
Augmentation (diminution) des provisions		5	(6)
Augmentation nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation		(5)	(15)
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net		(26)	(34)
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation avant intérêts et impôt		805	732
Intérêts perçus		35	37
Intérêts payés		(48)	(51)
Impôts payés		(195)	(123)
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation		597	595
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>			
Acquisition de titres		(1 817)	(1 548)
Produit de la vente de titres		1 626	1 407
Acquisition d'immobilisations		(253)	(352)
Produit de la vente d'immobilisations		1	14
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement		(443)	(479)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>			
Remboursement de prêts et d'emprunts		(55)	–
Paiements au titre des obligations liées à des contrats de location-financement		(22)	(22)
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle		(2)	–
Autres activités de financement, montant net		(1)	–
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement		(80)	(22)
<b>Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		74	94
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		775	677
Effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		–	4
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>		849 \$	775 \$

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

# Notes afférentes aux états financiers consolidés

31 décembre 2016

1	Constitution, activités et instructions	95
2	Réglementation des tarifs de port	95
3	Règles de présentation et principales méthodes comptables	96
4	Estimations et jugements comptables critiques	103
5	Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées	105
6	Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés	107
7	Autres actifs courants	108
8	Immobilisations	109
9	Avantages du personnel	110
10	Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	110
11	Impôt sur le résultat	118
12	Écart d'acquisition	119
13	Fournisseurs et autres créditeurs	120
14	Provisions	120
15	Questions liées à la main-d'œuvre	120
16	Passifs éventuels	121
17	Prêts et emprunts	122
18	Gestion du capital	123
19	Instruments financiers et gestion des risques	124
20	Engagements	128
21	Autres charges d'exploitation	129
22	Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	129
23	Autres éléments du résultat global	129
24	Transactions avec des parties liées	130
25	Informations sectorielles	131

## 1. Constitution, activités et instructions

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

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

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

En décembre 2006, la Société a reçu des 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<sup>er</sup> 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.

En décembre 2013, la Société a reçu une ordonnance, en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'enjoignant a) en ce qui a trait aux conventions collectives qui expirent en 2014 ou ultérieurement, de faire approuver ses mandats de négociation par le Conseil du Trésor et b) 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. Le 3 juin 2016, l'alinéa a) de cette ordonnance a été abrogé de sorte que l'approbation des mandats de négociation de la Société par le Conseil du Trésor n'est plus requise. Au besoin, les autorisations requises ont été reçues du Conseil du Trésor.

En juillet 2015, la Société a reçu une ordonnance, en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'enjoignant d'harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor, d'une manière qui est conforme à ses obligations légales et de rendre compte de la mise en œuvre de ces instructions dans son prochain plan d'entreprise. La Société se penche actuellement sur ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements afin de les harmoniser avec celles du Conseil du Trésor. La Société est également en train d'établir les détails des procédés administratifs et des exigences système aux fins de la mise en œuvre d'une solution globale qui permettra d'optimiser l'observation des directives en matière de voyages, les règles de bonne gouvernance ainsi que les gains d'efficacité nécessaires pour remplir son mandat commercial et de base. La mise en œuvre de l'ordonnance devrait être achevée en 2017.

## 2. Réglementation des tarifs de port

La Société établit les tarifs de port pour le service Poste-lettres<sup>MC</sup> 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<sup>MC</sup> du régime intérieur, par voie de règlements aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes* (la *Loi*). Ces règlements doivent être approuvés par le gouvernement du Canada, qui est le seul actionnaire de la Société et qui est, par conséquent, une partie liée. La *Loi* précise que les tarifs de port réglementés doivent être justes et raisonnables, et permettre d'assurer, dans la mesure du possible, des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société pour l'exécution de sa mission prévue par la *Loi*. Dans certaines circonstances, la *Loi* autorise la Société à offrir des tarifs qui diffèrent des tarifs réglementés, notamment lorsque des clients conviennent de préparer un envoi en nombre ou de façon à en faciliter le traitement. Les produits tirés de la vente d'articles et de services rendus à des clients selon les tarifs réglementés représentent 9 % (10 % en 2015) des produits du secteur Postes Canada [note 25)].

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

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

## 2. Réglementation des tarifs de port (suite)

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

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

## 3. Règles de présentation et principales méthodes comptables

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

Le Conseil d'administration a approuvé les présents états financiers consolidés et en a autorisé la publication le 23 mars 2017.

**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 de la Société.

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

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

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

Nom de la filiale	Principale activité	Pays de constitution	Pays d'exercice des activités	Proportion de la participation détenue directement ou indirectement	
				31 décembre 2016	31 décembre 2015
Les Investissements Purolator Ltée	Services de transport et de messagerie	Canada	Canada et États-Unis	91 %	91 %
Groupe SCI inc.	Services de transport et de logistique	Canada	Canada	99 %	99 %
Innovapost Inc.	Services de technologie de l'information	Canada	Canada	98 %	98 %

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- b.5) Les fournisseurs et autres créditeurs ainsi que les salaires et avantages à payer** comprennent les passifs financiers et les obligations créées par des exigences réglementaires imposées par les gouvernements qui ne sont pas des passifs financiers. Les autres passifs financiers sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis évalués ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent n'est pas significatif en raison du règlement à court terme des autres passifs financiers, ceux-ci sont comptabilisés au montant du versement ou du règlement.
- b.6) Les prêts et emprunts** sont initialement comptabilisés à la juste valeur, nette des coûts de transaction. Par la suite, les prêts et emprunts sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le coût amorti est calculé en tenant compte des coûts de transaction et de tout escompte ou de toute prime. Les charges d'intérêts sur les prêts et emprunts sont comptabilisées dans les charges financières et autres charges.
- c) Immobilisations** • Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles sont désignées collectivement comme des immobilisations. La valeur comptable des immobilisations est établie de la manière indiquée ci-après :
- c.1) Comptabilisation et évaluation** • Les immobilisations acquises ou développées à l'interne sont évaluées initialement au coût, puis ultérieurement au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.
- Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location-financement sont comptabilisés initialement au plus faible de leur juste valeur et de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location déterminées au commencement du contrat de location.
- Le coût d'une immobilisation comprend les dépenses directement attribuables à son acquisition, tout autre coût directement attribuable à sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue, les coûts relatifs à la remise en état du site sur lequel l'immobilisation est située et les coûts d'emprunt relatifs à tout actif qualifié.
- Lorsque des parties significatives d'une immobilisation ont des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées comme des parties distinctes (composantes principales) et amorties sur la durée d'utilité de chacune des composantes principales.
- c.2) Coûts ultérieurs** • Le coût du remplacement partiel d'une immobilisation est comptabilisé dans la valeur comptable de l'immobilisation s'il est probable que tout avantage économique futur lié à la partie remplacée ira au Groupe d'entreprises et si le coût peut être évalué de façon fiable. La valeur comptable de la partie remplacée est décomptabilisée au moment du remplacement. Les coûts d'entretien courant des immobilisations sont comptabilisés en résultat net lorsqu'ils sont engagés.
- c.3) Amortissement** • L'amortissement d'un actif commence dès que ce dernier est prêt à être utilisé et il est calculé au coût de l'actif, diminué de sa valeur résiduelle. L'amortissement est comptabilisé sur les durées d'utilité estimatives des immobilisations présentées dans le tableau ci-après. Lorsqu'une immobilisation comprend des composantes principales, l'amortissement est comptabilisé à ce niveau. Les périodes d'amortissement présentées ci-après englobent celles qui s'appliquent aux composantes principales, le cas échéant, de l'ensemble d'une immobilisation.

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

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

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

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

- 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 soit susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué. S'il existe une telle indication, la valeur recouvrable de cet actif est estimée. Une perte de valeur comptabilisée au cours de périodes antérieures pour un actif fait l'objet d'une reprise uniquement s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif depuis la dernière comptabilisation de la perte de valeur. Si tel est le cas, la valeur comptable de l'actif est augmentée à hauteur de sa valeur recouvrable, dans les limites du plafond prévu. La valeur comptable d'un actif ayant fait l'objet d'une reprise ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette des amortissements) si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif au cours de périodes antérieures. La reprise est comptabilisée au cours de la période. Après la comptabilisation d'une reprise d'une perte de valeur, la charge d'amortissement est ajustée pour les périodes futures afin que la valeur comptable révisée de l'actif correspondant, diminuée de sa valeur résiduelle, puisse être répartie de façon systématique sur sa durée d'utilité restant à courir.
- c.6) Immobilisations destinées à être cédées par la vente** • Lorsque le Groupe d'entreprises compte vendre une immobilisation et que sa vente est hautement probable dans un délai de 12 mois, l'actif est classé comme étant détenu en vue de la vente et est présenté dans les actifs détenus en vue de la vente dans les actifs courants, pourvu qu'il soit disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles pour une telle vente. L'actif à vendre est évalué à sa valeur comptable ou à sa juste valeur diminuée des coûts de la vente, selon la moindre des deux, et il cesse d'être amorti dès qu'il satisfait aux critères de classement d'un actif détenu en vue de la vente. Toute perte de valeur, le cas échéant, relative à une réévaluation d'un actif à la juste valeur diminuée des coûts de la vente est comptabilisée en charges dans le résultat net. Toute augmentation ultérieure de la juste valeur de l'actif, diminuée des coûts de la vente, est comptabilisée comme un profit; l'augmentation ne doit cependant pas excéder le cumul de pertes de valeur déjà comptabilisé pour l'actif en question. Le profit ou la perte sur la vente d'une immobilisation détenue en vue de la vente est réalisé au moment où l'immobilisation est cédée par la vente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- h) Incitatifs et avantages incitatifs relatifs à des contrats de location** • Les avantages incitatifs relatifs à des contrats de location sont différés et amortis selon la méthode linéaire sur la durée initiale fixe des contrats. L'amortissement des incitatifs et des avantages incitatifs relatifs à des contrats de location est présenté en réduction des autres charges d'exploitation. La partie courante de tout incitatif différé et de tout avantage incitatif relatif à des contrats de location est présentée dans les produits différés, et tout solde non amorti restant est inclus dans les autres passifs non courants.
- i) Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme**
- i.1) Régimes de retraite à cotisations définies** • Les cotisations de l'employeur aux régimes de retraite à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans les périodes au cours desquelles les employés rendent les services qui génèrent des droits à prestations.
- i.2) Régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies** • Les obligations au titre des prestations des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies sont constatées dans la période au cours de laquelle les employés rendent les services. Les obligations au titre des prestations définies et les coûts estimatifs connexes sont établis annuellement, de façon actuarielle, au moyen de la méthode des unités de crédit projetées. Les calculs actuariels se fondent sur des hypothèses actuarielles quant à certaines variables démographiques et financières, telles que les taux d'actualisation, le taux d'inflation, les taux d'augmentation des salaires, l'âge du départ à la retraite, les taux d'évolution des coûts des soins de santé et des soins dentaires, les taux d'invalidité des employés et les tables de mortalité.
- Les taux d'actualisation utilisés pour évaluer les obligations au titre des prestations définies sont établis en fonction des conditions du marché à la clôture de l'exercice par extrapolation des taux d'intérêt actuels du marché à l'aide de la courbe des taux et se fondent sur un portefeuille théorique d'obligations de sociétés de catégorie AA dont les durées jusqu'à l'échéance correspondent, en moyenne, aux durées des obligations au titre des prestations définies respectives.
- Les composantes du coût des prestations définies sont le coût des services, les intérêts nets sur le passif net au titre des prestations définies et les réévaluations du passif net au titre des prestations définies.
- La charge au titre des prestations définies est présentée dans les avantages du personnel en résultat net à l'état consolidé du résultat global et comprend, s'il y a lieu, le montant estimatif du coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût financier, le produit d'intérêts généré par les actifs des régimes, les intérêts sur l'effet du plafond de l'actif, les modifications et réductions de régimes, les autres frais administratifs des régimes de retraite et tout profit ou perte résultant d'une liquidation. Le coût des services rendus au cours de la période, le produit d'intérêts généré par les actifs d'un régime, le coût financier et les intérêts sur l'effet du plafond de l'actif sont calculés en appliquant le taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation au titre de ce régime à l'ouverture de l'exercice.
- Les réévaluations des régimes à prestations définies sont présentées dans les autres éléments du résultat global à l'état consolidé du résultat global et résultent de gains ou pertes actuariels sur les obligations au titre des prestations définies – générés par les différences entre le rendement effectif (net des coûts de gestion des actifs) et le produit d'intérêts généré par les actifs des régimes – et la variation de l'effet du plafond de l'actif (à l'exclusion des intérêts), le cas échéant. Les réévaluations sont immédiatement incluses dans les résultats non distribués ou le déficit accumulé, sans reclassement en résultat net au cours d'une période ultérieure. Les principales hypothèses relatives aux régimes sont évaluées et révisées, au besoin.
- Lorsqu'un régime capitalisé donne lieu à un actif au titre des prestations des régimes de retraite, une réévaluation attribuable à l'effet du plafond de l'actif peut se produire s'il est établi que l'excédent ne générera pas d'avantages économiques futurs liés au coût des services futurs. En outre, si la situation de capitalisation d'un régime montre un déficit lié au coût des services passés, les exigences de financement minimal à ce titre pourraient nécessiter une réduction supplémentaire de l'actif au titre des prestations des régimes de retraite et même créer un passif au titre des prestations des régimes de retraite ou l'augmenter. Cette évaluation est faite individuellement pour chacun des régimes.
- Les actifs au titre des prestations des régimes de retraite et les passifs au titre des prestations des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi sont présentés comme des éléments non courants à l'état consolidé de la situation financière.

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

- i.3) Autres avantages à long terme** • Les autres avantages à long terme comprennent principalement la portion des crédits complémentaires offerts aux employés admissibles qui sont en congé d'invalidité de courte durée ou pour accident du travail, les indemnités pour accidents du travail et le maintien d'avantages pour des employés en congé d'invalidité de longue durée. Les mêmes méthodes et hypothèses appliquées aux régimes des avantages postérieurs à l'emploi sont également utilisées pour ces avantages, sauf pour les cas suivants :
- l'obligation au titre des indemnités pour accidents du travail et du maintien d'avantages pour des employés en congé d'invalidité de longue durée est constatée lorsque le fait à l'origine de l'obligation se produit;
  - la meilleure estimation de la direction comprend l'historique des crédits complémentaires utilisés par le passé et l'expérience et les hypothèses des commissions provinciales des accidents du travail;
  - tout gain ou perte actuariels 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 actuariels est survenu;
  - les passifs au titre des autres avantages à long terme sont divisés entre les éléments courants et non courants dans l'état consolidé de la situation financière.
- i.4) Indemnités de cessation d'emploi** • Les indemnités de cessation d'emploi résultent soit de la décision de la Société de mettre fin à l'emploi d'un membre du personnel, soit de la décision de ce dernier d'accepter les indemnités offertes en échange de la cessation de son emploi. Le Groupe d'entreprises comptabilise des indemnités de cessation d'emploi à la première des dates suivantes : la date où il ne peut plus retirer son offre d'indemnités ou la date où il peut comptabiliser des coûts de restructuration si les indemnités correspondantes sont prévues dans un plan de restructuration.
- j) Impôt sur le résultat** • Des actifs et des passifs d'impôt différé sont comptabilisés afin de tenir compte de l'incidence fiscale de la différence entre les valeurs comptables et les bases fiscales des actifs et des passifs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporaires déductibles, pour les pertes fiscales et les réductions d'impôts non utilisées dans la mesure où leur réalisation est probable. Les actifs d'impôt différé sont revus à chaque date de clôture et leur valeur est réduite dans la mesure où il n'est plus probable que l'avantage rattaché à ces actifs se réalisera. Les actifs d'impôt différé et les passifs d'impôt différé sont évalués en utilisant les taux d'impôt et les réglementations fiscales qui ont été quasi adoptés. Ces montants sont réévalués à chaque date de clôture, car les taux d'impôt peuvent changer.

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

#### k) Conversion des devises

- k.1) Filiales** • Les éléments présentés dans les états financiers consolidés de la Société pour chacune de ses filiales sont évalués dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel la filiale exerçait ses activités (monnaie fonctionnelle).
- k.2) Transactions et soldes** • Les transactions en monnaie étrangère de chaque entité au sein du Groupe d'entreprises de Postes Canada sont converties en dollars canadiens, la monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation de la Société, au cours de change aux dates des transactions. Les profits ou les pertes de change résultant du règlement de telles transactions ou de la conversion, au cours de change à la fin de la période, d'actifs et de passifs monétaires qui ne sont pas libellés dans la monnaie fonctionnelle de la Société sont comptabilisés en résultat net. Les montants au titre des actifs et des passifs d'entités libellés dans une monnaie fonctionnelle autre que le dollar canadien sont convertis au cours de change de clôture, et le résultat de leurs activités est converti en utilisant les cours de change aux dates des transactions. L'écart de conversion qui en résulte est constaté dans les autres éléments du résultat global. De plus, tout profit ou toute perte de change relatif aux prêts intragroupe qui sont de nature permanente est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global.
- l) Contrats de location** • Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est partie à de nombreux contrats de location, ce qui oblige la direction à déterminer s'il s'agit de contrats de location-financement ou de contrats de location simple en évaluant si la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété a été transférée au Groupe d'entreprises. Les contrats de location sont classés en tant que contrats de location-financement s'ils transfèrent au Groupe d'entreprises la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété d'un actif. Tous les autres contrats sont classés en tant que contrats de location simple.

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

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

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

#### m) Informations sectorielles

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

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

### 4. Estimations et jugements comptables critiques

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

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

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

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

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

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

#### 4. Estimations et jugements comptables critiques (suite)

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

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

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

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

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

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

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

#### 4. Estimations et jugements comptables critiques (suite)

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

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

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

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

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

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

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

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

##### a) Adoption de nouvelles normes, modifications ou interprétations

L'International Accounting Standards Board (IASB) et l'IFRS Interpretations Committee ont publié des prises de position dont l'application est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Les modifications décrites ci-après ont été adoptées par le Groupe d'entreprises le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

**Modifications de l'IFRS 11, Partenariats, portant sur la comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune** • L'IASB a publié des modifications afin de fournir des lignes directrices concernant la comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes dont l'activité constitue une entreprise. En vertu des modifications, l'acquéreur d'intérêts dans une entreprise commune dont l'activité constitue une entreprise au sens de l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises* (IFRS 3), doit appliquer tous les principes visant la comptabilisation des regroupements d'entreprises énoncés dans l'IFRS 3 et les autres normes IFRS, exception faite des principes contraires aux lignes directrices fournies dans l'IFRS 11, et présenter l'information requise par l'IFRS 3 et les autres normes IFRS à l'égard des regroupements d'entreprises. Les modifications doivent être appliquées prospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. L'adoption de ces modifications n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

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

**Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2012-2014** • L'IASB a publié des améliorations annuelles afin de répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2012-2014. Ces modifications visent les normes et sujets suivants : l'IFRS 5, *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, apporte des précisions quant à la comptabilisation des changements de modalités de cession; l'IFRS 7, *Instruments financiers : Informations à fournir* (IFRS 7) apporte des précisions quant à l'application des obligations en matière d'informations à fournir relativement aux mandats de gestion et porte sur l'applicabilité aux états financiers intermédiaires résumés des modifications de l'IFRS 7 portant sur la compensation; l'IAS 19, *Avantages du personnel*, apporte des précisions quant aux exigences en matière de détermination du taux d'actualisation au sein d'un marché régional utilisant la même monnaie; l'IAS 34, *Information financière intermédiaire*, précise le sens de la communication d'informations ailleurs dans le rapport financier intermédiaire. L'adoption de ces améliorations annuelles n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

**Initiative concernant les informations à fournir – Modifications de l'IAS 1, Présentation des états financiers (IAS 1)** • L'IASB a publié des modifications à l'IAS 1 afin de fournir des indications supplémentaires visant à aider les entités à exercer leur jugement lorsqu'elles appliquent les dispositions de la norme en matière de présentation et d'informations à fournir. Les modifications précisent que les dispositions concernant l'importance relative s'appliquent à l'ensemble des états financiers et que l'inclusion d'informations non significatives peut faire en sorte que des informations financières utiles s'en trouvent obscurcies. Les modifications précisent également que les entités doivent exercer un jugement professionnel lorsqu'elles décident de l'organisation et de l'ordre de présentation des informations à fournir dans les états financiers. L'adoption de ces modifications a eu une incidence mineure sur les états financiers consolidés de la Société, notamment en ce qui a trait à la disposition de certaines notes afférentes aux états financiers.

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

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

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

**Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2014-2016** • L'IASB a publié des améliorations annuelles afin de répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2014-2016. Ces modifications visent les normes et sujets suivants : l'IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière*, élimine les exemptions à court terme pour les premiers adoptants; l'IFRS 12, *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités*, clarifie le champ d'application de la norme en précisant que les obligations d'information, à l'exception de celles mentionnées dans certains paragraphes, s'appliquent aux intérêts d'une entité qui sont classés comme étant détenus en vue de la vente ou de la distribution ou, encore, comme étant des activités abandonnées; l'IAS 28, *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises*, clarifie le fait que le choix d'évaluer à la juste valeur par le biais du résultat net une participation dans une entreprise associée ou une coentreprise détenue par une entité qui est un organisme de capital-risque, ou une autre entité admissible, peut être fait au cas par cas au moment de la comptabilisation initiale. Les modifications de l'IFRS 1 et de l'IAS 28 s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, tandis que la modification de l'IFRS 12 s'applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de ces modifications ait d'incidence sur ses états financiers consolidés.

**IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients (IFRS 15)** • L'IASB a publié l'IFRS 15, qui fournit un cadre remplaçant les lignes directrices existantes sur la comptabilisation des produits contenues dans les IFRS. La norme contient un seul modèle visant les contrats avec les clients et deux approches de comptabilisation des produits, soit à une date donnée dans le temps ou de manière continue. Le modèle comporte une analyse en cinq étapes des transactions, en fonction des contrats, afin de déterminer si des produits doivent être comptabilisés, le montant concerné et le moment de la comptabilisation. La norme établit de nouvelles estimations et des seuils relatifs au jugement qui pourraient se répercuter sur le montant ou la date de comptabilisation des produits. L'IFRS 15 s'appliquera aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'une des méthodes suivantes : une application rétrospective ou une application rétrospective modifiée où l'incidence cumulative de l'application initiale de la norme est prise en compte à titre d'ajustement des capitaux propres d'ouverture à la date d'application initiale. Une application anticipée est autorisée. Le Groupe d'entreprises n'adoptera pas l'IFRS 15 de manière anticipée. Le Groupe d'entreprises a commencé à évaluer l'incidence de l'adoption de l'IFRS 15, mais l'ampleur de cette incidence n'a pas encore été déterminée.

**IFRS 9, Instruments financiers (IFRS 9)** • L'IASB a publié la version définitive de l'IFRS 9, rassemblant les phases de classement et d'évaluation, de perte de valeur et de comptabilité de couverture du projet afin de remplacer l'IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*. L'IFRS 9 doit être appliquée rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Une application anticipée est autorisée. Le Groupe d'entreprises n'adoptera pas l'IFRS 9 de manière anticipée. Le Groupe d'entreprises a commencé à évaluer l'incidence de l'adoption de l'IFRS 9, mais l'ampleur de cette incidence n'a pas encore été déterminée.

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

**IFRIC 22, Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée** • Cette interprétation apporte des précisions quant au taux de change à utiliser lorsqu'une contrepartie anticipée est versée ou reçue en monnaie étrangère dans le cadre d'une transaction. Cette interprétation doit être appliquée rétrospectivement ou prospectivement pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Une application anticipée est autorisée. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de cette interprétation ait d'incidence sur ses états financiers consolidés.

**IFRS 16, Contrats de location (IFRS 16)** • L'IASB a publié l'IFRS 16, mettant ainsi la touche finale à son projet d'amélioration de l'information financière à fournir en matière de contrats de location. Cette nouvelle norme, qui remplacera l'IAS 17, *Contrats de location* (IAS 17), énonce les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats de location, de même que les informations à fournir à leur sujet, et ce, pour les deux parties au contrat. Pour les preneurs, l'IFRS 16 élimine l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple énoncée dans l'IAS 17 et exige la comptabilisation des actifs et des passifs liés à tous les contrats de location de plus de 12 mois, sauf si l'actif sous-jacent est de faible valeur. L'IFRS 16 reprend en substance les exigences de comptabilisation pour le bailleur qui sont énoncées dans l'IAS 17, conservant l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple et l'exigence de comptabilisation des contrats de location selon leur classement. L'IFRS 16 doit être appliquée rétrospectivement, selon la méthode rétrospective intégrale ou la méthode rétrospective modifiée, pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Une application anticipée est autorisée uniquement pour les entités qui ont adopté l'IFRS 15. Le Groupe d'entreprises n'adoptera pas l'IFRS 16 de manière anticipée. Le Groupe d'entreprises a commencé à évaluer l'incidence de l'adoption de l'IFRS 16, mais il n'est pas encore possible d'estimer de manière fiable l'incidence de cette nouvelle norme sur les états financiers consolidés. Le Groupe d'entreprises doit apporter d'importantes modifications à ses systèmes et procédés afin de recueillir les données nécessaires au calcul des soldes des actifs et des passifs liés aux contrats de location. Compte tenu du nombre élevé de contrats de location simple dont le Groupe d'entreprises est le preneur, l'incidence sur l'état de la situation financière devrait être importante. De plus amples renseignements, dont les incidences financières quantitatives estimées, devraient être présentés au cours de l'exercice 2018.

## 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	2016		2015	
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>				
Trésorerie	713 \$	84 %	515 \$	67 %
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	20	2 %	–	– %
Gouvernements provinciaux	20	2 %	80	10 %
Institutions financières	58	7 %	10	1 %
Sociétés	38	5 %	170	22 %
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>849 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>775 \$</b>	<b>100 %</b>
<b>Titres négociables</b>				
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	161 \$	15 %	169 \$	20 %
Gouvernements provinciaux	350	34 %	308	37 %
Institutions financières	210	20 %	253	30 %
Sociétés	317	31 %	107	13 %
<b>Total des titres négociables</b>	<b>1 038 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>837 \$</b>	<b>100 %</b>
<b>Titres réservés</b>				
Trésorerie	9 \$	2 %	7 \$	1 %
Obligations émises par le (les) :				
Gouvernement du Canada	111	21 %	116	22 %
Gouvernements provinciaux	199	38 %	202	37 %
Sociétés	204	39 %	214	40 %
<b>Total des titres réservés</b>	<b>523 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>539 \$</b>	<b>100 %</b>

## 6. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés (suite)

La durée restant à courir jusqu'à l'échéance au 31 décembre 2016 est d'au plus 12 mois, sauf en ce qui concerne les titres réservés sous forme d'obligations, dont les durées s'échelonnent sur une période de 26 années, s'ils sont détenus jusqu'à l'échéance.

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2016 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2016 est de 0,8 % pour les instruments du marché monétaire (0,8 % en 2015) et de 3,0 % pour les obligations (2,9 % en 2015).

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 financés par l'appui transitoire accordé par le gouvernement du Canada, le Groupe d'entreprises est tenu d'utiliser ces fonds exclusivement pour le versement des prestations connexes.

### b) Produits de placement

Les produits d'intérêts et les profits et les pertes sur la trésorerie et équivalents de trésorerie et les titres négociables se sont chiffrés à 14 millions de dollars (13 millions de dollars en 2015). Les produits d'intérêts, ainsi que les profits et les pertes sur les titres réservés, se sont établis à 20 millions de dollars (29 millions de dollars en 2015).

## 7. Autres actifs courants

Aux 31 décembre	2016	2015
Impôts à recevoir	18 \$	6 \$
Charges payées d'avance	90	94
Actifs détenus en vue de la vente	2	3
Total des autres actifs courants	<b>110 \$</b>	103 \$

Au 31 décembre 2016, la totalité des propriétés classées comme étant détenues en vue de la vente concerne le secteur Postes Canada. On prévoit que le produit de la vente de ces biens permettra de recouvrer entièrement leur valeur comptable.

## 8. Immobilisations

### a) Immobilisations corporelles

	Terrains	Bâtiments	Améliorations locatives	Matériel de production	Véhicules	Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Autre matériel	Actifs en cours de développement	Total
<b>Coût</b>									
Solde au 31 décembre 2014	313 \$	1 981 \$	263 \$	1 300 \$	480 \$	458 \$	879 \$	52 \$	5 726 \$
Entrées	2	33	12	30	48	16	116	82	339
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(3)	–	–	–	(9)	–	–	(12)
Mises hors service	–	(6)	(3)	(18)	(6)	(45)	(116)	–	(194)
Transferts	–	13	1	3	2	1	25	(45)	–
Solde au 31 décembre 2015	315 \$	2 018 \$	273 \$	1 315 \$	524 \$	421 \$	904 \$	89 \$	5 859 \$
Entrées	–	40	13	30	30	23	9	60	205
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(4)	–	–	–	–	–	–	(4)
Mises hors service	–	(5)	(1)	(17)	(7)	(36)	(15)	–	(81)
Transferts	–	8	1	2	–	1	46	(58)	–
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>315 \$</b>	<b>2 057 \$</b>	<b>286 \$</b>	<b>1 330 \$</b>	<b>547 \$</b>	<b>409 \$</b>	<b>944 \$</b>	<b>91 \$</b>	<b>5 979 \$</b>
<b>Cumul des amortissements</b>									
Solde au 31 décembre 2014	– \$	960 \$	200 \$	699 \$	262 \$	374 \$	555 \$	– \$	3 050 \$
Amortissement	–	60	13	79	49	30	39	–	270
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(2)	–	–	–	(8)	–	–	(10)
Mises hors service	–	(5)	(3)	(14)	(6)	(45)	(116)	–	(189)
Solde au 31 décembre 2015	– \$	1 013 \$	210 \$	764 \$	305 \$	351 \$	478 \$	– \$	3 121 \$
Amortissement	–	57	14	80	51	22	43	–	267
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(3)	–	–	–	–	–	–	(3)
Mises hors service	–	(4)	(1)	(17)	(7)	(35)	(14)	–	(78)
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>– \$</b>	<b>1 063 \$</b>	<b>223 \$</b>	<b>827 \$</b>	<b>349 \$</b>	<b>338 \$</b>	<b>507 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>3 307 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>									
31 décembre 2015	315 \$	1 005 \$	63 \$	551 \$	219 \$	70 \$	426 \$	89 \$	2 738 \$
<b>31 décembre 2016</b>	<b>315 \$</b>	<b>994 \$</b>	<b>63 \$</b>	<b>503 \$</b>	<b>198 \$</b>	<b>71 \$</b>	<b>437 \$</b>	<b>91 \$</b>	<b>2 672 \$</b>

Au 31 décembre 2016, le Groupe d'entreprises possède des immobilisations aux termes de contrats de location-financement dans deux catégories : des véhicules ayant une valeur comptable nette de 54 millions de dollars (75 millions de dollars en 2015) et du matériel de production ayant une valeur comptable nette de 4 millions de dollars (6 millions de dollars en 2015).

## 8. Immobilisations (suite)

### b) Immobilisations incorporelles

	Logiciels	Logiciels en cours de développement	Contrats de services et relations clients	Total
<b>Coût</b>				
Solde au 31 décembre 2014	657 \$	20 \$	30 \$	707 \$
Entrées	10	25	–	35
Mises hors service	(7)	–	–	(7)
Transferts	24	(24)	–	–
Solde au 31 décembre 2015	684 \$	21 \$	30 \$	735 \$
Entrées	2	48	–	50
Mises hors service	–	–	(5)	(5)
Transferts	48	(48)	–	–
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>734 \$</b>	<b>21 \$</b>	<b>25 \$</b>	<b>780 \$</b>
<b>Cumul des amortissements</b>				
Solde au 31 décembre 2014	563 \$	1 \$	26 \$	590 \$
Amortissement	44	–	1	45
Mises hors service	(6)	(1)	–	(7)
Solde au 31 décembre 2015	601 \$	– \$	27 \$	628 \$
Amortissement	39	–	1	40
Mises hors service	–	–	(5)	(5)
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>640 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>23 \$</b>	<b>663 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>				
31 décembre 2015	83 \$	21 \$	3 \$	107 \$
<b>31 décembre 2016</b>	<b>94 \$</b>	<b>21 \$</b>	<b>2 \$</b>	<b>117 \$</b>

## 9. Avantages du personnel

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

<b>Exercices clos les 31 décembre</b>	<b>2016</b>	2015
Avantages du personnel actif et autres avantages	573 \$	576 \$
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)]	841	876
<b>Avantages du personnel</b>	<b>1 414 \$</b>	<b>1 452 \$</b>

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

### a) Description des régimes d'avantages

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

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

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

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

Les plus importants régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, autres que les régimes de retraite, comprennent des régimes non capitalisés de soins de santé, ainsi que des régimes de soins dentaires et d'assurance-vie. La partie du coût des prestations prise en charge par l'employeur et la partie du coût des prestations 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. En février 2014, la Société a reçu l'autorisation de se prévaloir d'un allègement de ces cotisations spéciales de 2014 à 2017. Des précisions à ce sujet et sur les risques associés à l'allègement des cotisations spéciales sont fournies à la note 10 i).

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

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

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

### Autres risques

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

### c) Passif net au titre des prestations définies

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

Aux 31 décembre	2016		2015	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
<b>Valeur actualisée des obligations au titre des prestations</b>				
Solde à l'ouverture de l'exercice	25 848 \$	3 640 \$	25 423 \$	3 577 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	489	106	513	112
Coût financier	1 052	151	1 014	145
Cotisations des employés	230	–	238	–
Prestations payées	(989)	(157)	(926)	(147)
Gains actuariels [note 10 f)]	(130)	(97)	(414)	(47)
Profit résultant de modifications de régimes	–	(31)	–	–
Solde à la clôture de l'exercice	26 500 \$	3 612 \$	25 848 \$	3 640 \$
<b>Juste valeur des actifs des régimes</b>				
Solde à l'ouverture de l'exercice	23 185 \$	– \$	22 039 \$	– \$
Produit d'intérêts générés par les actifs	942	–	876	–
Rendement des actifs des régimes, à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs	755	–	623	–
Cotisations courantes de l'employeur	297	–	291	–
Cotisations spéciales de l'employeur	52	–	57	–
Cotisations des employés	230	–	238	–
Autres frais administratifs	(13)	–	(13)	–
Prestations versées	(989)	–	(926)	–
Solde à la clôture de l'exercice	24 459 \$	– \$	23 185 \$	– \$
Passif net au titre des prestations définies	<b>2 041 \$</b>	<b>3 612 \$</b>	2 663 \$	3 640 \$

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

Des réévaluations afin de tenir compte de l'effet du plafonnement de l'actif ont été faites pour chacun des régimes. Il n'y a pas eu lieu de réduire les actifs au titre des prestations définies, ni d'augmenter les passifs au titre des prestations définies aux 31 décembre 2016 et 2015 par suite de ces réévaluations.

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

Aux 31 décembre	2016				2015
	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	2 663 \$	3 640 \$	3 384 \$	3 577 \$	
Réévaluations des régimes à prestations définies [note 10 e)]	(885)	(108)	(1 037)	(21)	
Prestations versées directement aux bénéficiaires	–	(157)	–	(147)	
Cotisations courantes de l'employeur	(297)	–	(291)	–	
Cotisations spéciales de l'employeur	(52)	–	(57)	–	
Charge au titre des prestations définies [note 10 e)]	612	237	664	231	
Passif net au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	<b>2 041 \$</b>	<b>3 612 \$</b>	2 663 \$	3 640 \$	

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	2016	2015
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	<b>135 \$</b>	157 \$
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite	2 176 \$	2 820 \$
Passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 612	3 640
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	5 788 \$	6 460 \$
Partie courante des passifs au titre des autres avantages à long terme	<b>62 \$</b>	62 \$
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	<b>5 726 \$</b>	6 398 \$

### d) Évaluation de la juste valeur des actifs des régimes

L'évaluation de la juste valeur des actifs des régimes par catégorie d'actifs et niveau de la hiérarchie des justes valeurs décrite à la note 19 pour le Groupe d'entreprises se présente comme suit :

Au 31 décembre 2016	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total
Trésorerie et titres à court terme	300 \$	1 %	132 \$	1 %	– \$	– %	432 \$ 2 %
Titres à revenu fixe	28	– %	8 682	36 %	–	– %	8 710 36 %
Titres de capitaux propres	11 697	48 %	94	– %	5	– %	11 796 48 %
Biens immobiliers	–	– %	–	– %	2 088	9 %	2 088 9 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	651	3 %	651 3 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	514	2 %	514 2 %
Dérivés	–	– %	(11)	– %	–	– %	(11) – %
Autres	–	– %	–	– %	72	– %	72 – %
<b>Total des actifs de placement</b>	<b>12 025 \$</b>	<b>49 %</b>	<b>8 897 \$</b>	<b>37 %</b>	<b>3 330 \$</b>	<b>14 %</b>	<b>24 252 \$ 100 %</b>
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							207 \$
Juste valeur des actifs des régimes							<b>24 459 \$</b>

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

Au 31 décembre 2015

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
Trésorerie et titres à court terme	242	\$ 1 %	114	\$ 1 %	–	–	356	\$ 2 %
Titres à revenu fixe	49	– %	8 332	36 %	–	–	8 381	36 %
Titres de capitaux propres	11 478	50 %	14	– %	–	–	11 492	50 %
Biens immobiliers	–	– %	–	– %	1 766	8 %	1 766	8 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	641	3 %	641	3 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	377	1 %	377	1 %
Dérivés	–	– %	(20)	– %	–	–	(20)	– %
Autres	–	– %	–	– %	–	–	–	– %
<b>Total des actifs de placement</b>	<b>11 769</b>	<b>\$ 51 %</b>	<b>8 440</b>	<b>\$ 37 %</b>	<b>2 784</b>	<b>\$ 12 %</b>	<b>22 993</b>	<b>\$ 100 %</b>
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							192	\$
<b>Juste valeur des actifs des régimes</b>							<b>23 185</b>	<b>\$</b>

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 2 688 millions de dollars (2 556 millions de dollars en 2015) et des impôts remboursables de 162 millions de dollars (158 millions de dollars en 2015) 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	2016			2015		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	489	\$ 106	\$ 595	513	\$ 112	\$ 625
Coût financier	1 052	151	1 203	1 014	145	1 159
Produit d'intérêts généré par les actifs des régimes (Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)] <sup>1</sup>	(942)	–	(942)	(876)	–	(876)
Autres frais administratifs	13	–	13	13	–	13
Profit résultant de modifications de régimes	–	(31)	(31)	–	–	–
Charge au titre des prestations définies [note 10 c)]	612	237	849	664	231	895
Charge au titre des cotisations définies	12	–	12	10	–	10
Charge totale	624	237	861	674	231	905
Rendement des titres réservés [note 6 b)]	–	(20)	(20)	–	(29)	(29)
<b>Composante incluse dans la charge au titre des avantages du personnel (note 9)</b>	<b>624</b>	<b>\$ 217</b>	<b>\$ 841</b>	<b>674</b>	<b>\$ 202</b>	<b>\$ 876</b>
Profits de réévaluation						
Rendement des actifs des régimes, à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	(755)	–	(755)	(623)	–	(623)
Gains actuariels [note 10 f)]	(130)	(108)	(238)	(414)	(21)	(435)
<b>Composante incluse dans les autres éléments du résultat global [note 10 c)]</b>	<b>(885)</b>	<b>\$ (108)</b>	<b>\$ (993)</b>	<b>(1 037)</b>	<b>\$ (21)</b>	<b>\$ (1 058)</b>

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

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

Au cours de l'exercice, la Société et l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints ont conclu une nouvelle convention collective. Des modifications découlant des nouvelles modalités ont été apportées aux dispositions du régime de soins de santé postérieur à l'emploi. En ce qui concerne les employés qui ont pris leur retraite après le 30 novembre 2016, le coût de la composante du régime de soins de santé postérieur à l'emploi qui vise les garanties de soins médicaux est partagé à parts égales entre l'employeur et les employés. Le profit de 44 millions de dollars résultant des modifications du régime a été comptabilisé dans le résultat net.

Par ailleurs, la Société et les employés représentés par le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine (STTP-EPU) ont ratifié une nouvelle convention collective. Des modifications découlant des nouvelles modalités de la convention collective ont été apportées aux dispositions du régime de soins de santé postérieur à l'emploi. La perte de 13 millions de dollars résultant des modifications du régime a été comptabilisée dans le résultat net.

### 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	2016					2015
	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	– \$	7 \$	7 \$	– \$	(9) \$	(9) \$
Gains actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	–	(11)	(11)	–	(1)	(1)
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	–	15	15	–	(16)	(16)
<b>(Gains actuariels) pertes actuarielles comptabilisés en résultat net [note 10 e)]</b>	<b>– \$</b>	<b>11 \$</b>	<b>11 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>(26) \$</b>	<b>(26) \$</b>
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations définies						
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses démographiques	521 \$	(2) \$	519 \$	(8) \$	(1) \$	(9) \$
Gains actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	(510)	(108)	(618)	(286)	(102)	(388)
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	(141)	2	(139)	(120)	82	(38)
<b>Gains actuariels comptabilisés dans les autres éléments du résultat global [note 10 e)]</b>	<b>(130) \$</b>	<b>(108) \$</b>	<b>(238) \$</b>	<b>(414) \$</b>	<b>(21) \$</b>	<b>(435) \$</b>
<b>Total des gains actuariels [note 10 c)]</b>	<b>(130) \$</b>	<b>(97) \$</b>	<b>(227) \$</b>	<b>(414) \$</b>	<b>(47) \$</b>	<b>(461) \$</b>

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

### g) Principales hypothèses actuarielles

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

Aux 31 décembre	2016		2015	
	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 <sup>1</sup>	4,0 %	4,1 %	4,1 %	4,2 %
Indice des prix à la consommation	2,0 %	2,0 %	2,25 %	2,25 %
Charge au titre des prestations définies				
Taux d'actualisation <sup>1</sup>	4,1 %	4,2 %	4,0 %	4,1 %
Indice des prix à la consommation	2,25 %	2,25 %	2,25 %	2,25 %
Taux d'évolution des coûts des soins de santé <sup>2</sup>	s.o.	5,3 %	s.o.	5,4 %

1. Pour 2016, l'établissement du taux d'actualisation repose sur les écarts observés entre les obligations provinciales ayant une cote de AA et les obligations ayant une cote de A à mi-chemin de la courbe de rendement. Pour 2015, la méthode retenue était fondée sur les écarts observés entre le rendement des obligations à long terme de sociétés ayant une cote de AA et celui des obligations provinciales à long terme.

2. Le taux d'évolution des coûts des soins de santé retenu en 2016 est de 5,3 %, diminuant progressivement pour atteindre 4,5 % en 2029. Le taux d'évolution des coûts des soins de santé retenu en 2015 était de 5,4 %, diminuant progressivement pour atteindre 4,5 % en 2029.

Les espérances de vie moyennes retenues dans l'évaluation<sup>1</sup> des obligations au titre des prestations définies des régimes d'importance sont les suivantes :

Aux 31 décembre	2016	2015
Espérance de vie <sup>1</sup> à 60 ans aux 31 décembre 2016 et 2015 (en années)		
Hommes	27	27
Femmes	29	29
Espérance de vie <sup>1</sup> à 60 ans aux 31 décembre 2036 et 2035 (en années)		
Hommes	29	28
Femmes	30	30

1. Pour 2016, les espérances de vie moyennes ont été établies en fonction du *Rapport final sur la mortalité des retraités canadiens* publié par l'Institut canadien des actuaires, plus particulièrement des tables de mortalité CPM 2014 pour le secteur public utilisant l'échelle d'amélioration CPM B. L'historique des régimes de retraite de Postes Canada a fait l'objet d'un nouvel examen en 2016, et les résultats de ce dernier confirment que les tables non ajustées sont celles qui concordent le mieux avec l'expérience passée. Pour 2015, les espérances de vie moyennes avaient été établies en fonction de ces mêmes tables, auxquelles des ajustements avaient été apportés.

### 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 2016

	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Sensibilité aux taux d'actualisation			
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(2 033) \$	(276) \$	(2 309) \$
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	2 217 \$	313 \$	2 530 \$
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)			
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	871 \$	38 \$	909 \$
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(845) \$	(36) \$	(881) \$
Sensibilité aux tables de mortalité			
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(504) \$	(69) \$	(573) \$
Diminution de 10 % des tables de mortalité	514 \$	80 \$	594 \$
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé			
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s.o.	469 \$	469 \$
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s.o.	(363) \$	(363) \$

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

Au 31 décembre 2015

	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Sensibilité aux taux d'actualisation			
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(2 003) \$	(282) \$	(2 285) \$
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	2 187 \$	320 \$	2 507 \$
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)			
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	857 \$	35 \$	892 \$
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(828) \$	(33) \$	(861) \$
Sensibilité aux tables de mortalité			
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(489) \$	(67) \$	(556) \$
Diminution de 10 % des tables de mortalité	499 \$	78 \$	577 \$
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.	467 \$	467 \$
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s.o.	(362) \$	(362) \$

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 et à celles qui avaient été appliquées en 2015.

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 24 années, de 14 à 18 années, et de 5 à 8 années.

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

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

Exercices clos les 31 décembre	2016	2015
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des régimes des autres avantages	157 \$	147 \$
Cotisations régulières de l'employeur aux régimes de retraite	297	291
Cotisations spéciales de l'employeur aux régimes de retraite	52	57
Paiements versés en espèces au titre des régimes à prestations définies	506	495
Cotisations aux régimes à cotisations définies	12	10
<b>Total des paiements versés en espèces</b>	<b>518 \$</b>	<b>505 \$</b>

Au cours des dernières années, la faiblesse des taux d'actualisation utilisés aux fins de l'évaluation de la solvabilité a fait considérablement augmenter les obligations au titre de la solvabilité et les déficits des régimes de retraite. En vertu de modifications apportées à diverses lois sur les régimes de retraite par le gouvernement du Canada, les sociétés d'État peuvent bénéficier d'un allègement de leurs cotisations spéciales de solvabilité, sous réserve de certaines conditions. Aux termes des règlements de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, le montant total de l'allègement est plafonné à 15 % de la juste valeur des actifs d'un régime.

En février 2014, le gouvernement du Canada a pris le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*. En vertu de ce règlement, la Société est exemptée de l'obligation de verser des cotisations spéciales à son régime de pension agréé de 2014 à 2017. Des mesures provisoires ont été mises en place pour tenir compte des difficultés d'exploitation de la Société et lui ont permis de bénéficier d'un allègement immédiat à l'égard de ses ressources en capital. La Société poursuit l'évaluation de diverses options afin d'assurer la viabilité financière de son régime de retraite. La Société s'attend à reprendre les cotisations spéciales en 2018, soit après la période d'allègement temporaire.

Tel qu'il est stipulé dans les règlements de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* et dans le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*, des cotisations spéciales d'un montant considérable auraient été exigibles en 2016 et en 2017 n'eût été de cet allègement.

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

### j) Cotisations futures prévues

En 2017, le montant total estimatif des cotisations du Groupe d'entreprises aux régimes de retraite à prestations définies s'éleva, selon les estimations, à 395 millions de dollars, ce qui comprend les cotisations courantes au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, qui avoisineront 271 millions de dollars.

## 11. Impôt sur le résultat

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

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

	31 décembre 2015	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 décembre 2016
<b>Actifs (passifs) d'impôt différé nets</b>				
Immobilisations	(58) \$	(5) \$	– \$	(63) \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	37	3	–	40
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 549	92	(248)	1 393
Autres	10	1	1	12
<b>Actifs d'impôt différé nets</b>	<b>1 538 \$</b>	<b>91 \$</b>	<b>(247) \$</b>	<b>1 382 \$</b>

	31 décembre 2014	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 décembre 2015
<b>Actifs (passifs) d'impôt différé nets</b>				
Immobilisations	(53) \$	(5) \$	– \$	(58) \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	47	(10)	–	37
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 708	105	(264)	1 549
Autres	2	5	3	10
<b>Actifs d'impôt différé nets</b>	<b>1 704 \$</b>	<b>95 \$</b>	<b>(261) \$</b>	<b>1 538 \$</b>

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

<b>Aux 31 décembre</b>	<b>2016</b>	2015
Actifs d'impôt différé	<b>1 384 \$</b>	1 540 \$
Passifs d'impôt différé, inclus dans les autres passifs non courants	<b>2</b>	2
	<b>1 382 \$</b>	1 538 \$

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 2016 se chiffre à 262 millions de dollars (244 millions de dollars en 2015).

## 11. Impôt sur le résultat (suite)

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

<b>Exercices clos les 31 décembre</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Charge d'impôt exigible afférent aux éléments suivants :		
Charge d'impôt exigible	128 \$	130 \$
Ajustements sur exercices antérieurs	(4)	2
	124	132
Charge (produit) d'impôt différé afférent aux éléments suivants :		
Naissance et résorption des différences temporaires	(95)	(94)
Ajustements sur exercices antérieurs	4	(1)
	(91)	(95)
<b>Charge d'impôt sur le résultat</b>	<b>33 \$</b>	<b>37 \$</b>

La charge d'impôt sur le résultat diffère du montant qui aurait été établi en appliquant le taux d'impôt fédéral prévu par la loi pour la Société de 25 % (25 % en 2015) au résultat avant impôt. Les raisons qui expliquent cette différence sont les suivantes :

<b>Exercices clos les 31 décembre</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Résultat avant impôt	114 \$	136 \$
Impôt fédéral au taux prévu par la loi pour la Société	29	34
Impôt provincial des filiales moins l'abattement d'impôt fédéral	1	1
Effet de la partie non imposable du profit sur la vente d'immobilisations	-	(1)
Autre	3	3
<b>Charge d'impôt sur le résultat</b>	<b>33 \$</b>	<b>37 \$</b>

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 2016 (25 % en 2015).

## 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 :

<b>Aux 31 décembre</b>	<b>2016</b>		<b>2015</b>
	<b>Secteur Purolator</b>	<b>Secteur Logistique</b>	<b>Total</b>
Solde à l'ouverture et à la clôture de l'exercice	121 \$	9 \$	130 \$

### Test de dépréciation de l'écart d'acquisition

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

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

- Les flux de trésorerie futurs ont été actualisés pour déterminer la valeur d'utilité. Les flux de trésorerie étaient fondés sur le plan quinquennal de Purolator, qui concorde avec l'expérience passée et la manière dont Purolator est gérée. Les flux de trésorerie ont été établis par extrapolation en leur appliquant un taux de croissance à perpétuité de 2,5 % (2,5 % en 2015), 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 15 % (15 % en 2015) 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	2016	2015
Comptes fournisseurs	117 \$	88 \$
Charges à payer et autres créditeurs	264	276
Administrations postales étrangères	78	81
Mandats-poste en circulation	20	23
Impôts à payer	69	62
<b>Total</b>	<b>548 \$</b>	<b>530 \$</b>

Des informations sur les risques de marché, de crédit et de liquidité relatifs aux fournisseurs et autres créditeurs sont présentées à la note 19.

### 14. Provisions

Le tableau ci-après présente les variations des provisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 :

	Litiges	Autres provisions	Total
Solde au 31 décembre 2015	46 \$	20 \$	66 \$
Provisions supplémentaires constituées	17	29	46
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(10)	(23)	(33)
Réduction au titre de la réévaluation des provisions	(5)	(3)	(8)
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>48 \$</b>	<b>23 \$</b>	<b>71 \$</b>
Provisions courantes	<b>48 \$</b>	<b>22 \$</b>	<b>70 \$</b>
Provisions non courantes, incluses dans les autres passifs non courants	<b>- \$</b>	<b>1 \$</b>	<b>1 \$</b>

#### Litiges

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

#### Autres provisions

Les soldes des autres provisions aux 31 décembre 2016 et 2015 englobent un certain nombre d'éléments, tels que les obligations à l'expiration de contrats de location, la charge d'impôt et d'autres provisions de la Société. Une provision au titre des indemnités de cessation d'emploi fait également partie de cette catégorie. Elle représente la meilleure estimation de la direction des sorties de trésorerie probables nécessaires pour le paiement des indemnités de cessation d'emploi. À l'exception des obligations à l'expiration de contrats de location, l'échéancier des sorties de trésorerie liées à ces éléments est à court terme. Les sorties de trésorerie liées aux obligations à l'expiration de contrats de location devraient se produire au cours des onze prochaines années.

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

### 15. Questions liées à la main-d'œuvre

La Société est impliquée dans un certain nombre de litiges portant sur l'équité salariale et des sujets connexes qu'ont intentés divers groupes syndicaux de Postes Canada. Les questions suivantes ont évolué au cours de l'exercice :

- a) La mise en œuvre du protocole d'entente conclu en 2013 entre l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et la Société relativement à la décision du Tribunal canadien des droits de la personne (le Tribunal) portant sur sa plainte d'écart salarial se poursuit. La Société a avisé l'AFPC que les anciens employés qui ne peuvent pas être joints par courrier ou autrement ont cinq ans pour réclamer les sommes auxquelles ils ont droit en vertu du protocole d'entente. La période de cinq ans a commencé le 28 juillet 2016.

## 15. Questions liées à la main-d'œuvre (suite)

- b)** En octobre 2012, la Société a été avisée par la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) que l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) avait demandé la réactivation de sa plainte sur l'équité salariale déposée initialement en 1982. Le rapport de l'enquêteur de la Commission, publié le 8 décembre 2014, concluait que les différends en matière d'équité salariale de la période allant de 1991 à 1997 demeuraient sans réponses. La Commission a ensuite renvoyé ce dossier au Tribunal sans autre forme d'enquête. Bien que la Société ait tenté d'obtenir le rejet de la plainte faute de preuves, tant la Cour fédérale que le Tribunal ont statué que le fond de l'affaire devait être examiné. Vers la fin de 2016, les parties ont chacune déposé un exposé des précisions. Elles s'affairent maintenant à répondre aux demandes d'informations supplémentaires de l'ACMPA.
- c)** Le 1<sup>er</sup> septembre 2016, Postes Canada et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) ont signé un protocole d'entente en vertu duquel les parties ont convenu de mener une étude conjointe sur l'équité salariale, afin de déterminer s'il existe un écart salarial fondé sur le sexe au sein du groupe ou des groupes professionnels des factrices et facteurs ruraux et suburbains à prédominance féminine. L'étude sera coordonnée par un comité composé de représentants de Postes Canada et du STTP. Au cours de l'étude, une analyse sera effectuée afin de déterminer s'il existe un écart salarial en vertu de la *Loi sur les droits de la personne*. Le cas échéant, les deux parties s'efforceront de négocier un règlement de ladite iniquité. Si les parties sont incapables de parvenir à une solution mutuellement acceptable, la question sera soumise à l'arbitrage exécutoire. Tout ajustement lié à l'écart salarial sera fait rétroactivement au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Pour le moment, il est impossible pour la Société de prévoir l'issue des divers litiges portant sur l'équité salariale et des sujets connexes. S'il y a lieu, la Société a comptabilisé une provision au titre des salaires et avantages à payer et provisions connexes. La provision constitue la meilleure estimation de la direction des passifs qui devront être engagés. Il se peut que la Société procède au besoin à l'ajustement de la provision comptabilisée dans le résultat net pour les périodes subséquentes. Ces questions continueront d'évoluer; cependant, d'autres renseignements détaillés ne sont pas présentés, puisqu'ils pourraient être préjudiciables à la Société.

## 16. Passifs éventuels

- a)** La convention collective signée en mai 2007 entre la Société et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) a expiré en janvier 2011. À la suite des grèves tournantes déclenchées dans tout le pays par le STTP et du lock-out décrété par la Société, le gouvernement du Canada a déposé un projet de loi forçant le retour au travail, qui a reçu la sanction royale en juin 2011. En octobre 2011, le STTP a déposé une requête de contestation de la constitutionnalité de la loi. De nouvelles ententes ont par la suite été ratifiées et signées en décembre 2012.

L'audition de la requête du STTP a eu lieu en octobre 2015. Dans son jugement rendu le 28 avril 2016, la cour a déterminé que la loi forçant le retour au travail n'était pas valide. Aucune autre réparation, financière ou autre, n'a été accordée.

- b)** En novembre 2014, le STTP et d'autres organisations ont présenté à la Cour fédérale une demande de révision judiciaire de la décision de Postes Canada concernant la conversion du service de livraison du courrier à la porte vers des boîtes postales communautaires. Certaines communautés urbaines de Montréal se sont vu accorder le statut d'intervenant dans ce dossier. La date de l'audition de la demande n'a pas encore été fixée, et l'affaire est actuellement en suspens en attendant les résultats de l'examen indépendant de Postes Canada. Il est impossible pour le moment de déterminer l'issue de cette contestation. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée à cet égard dans les états financiers consolidés.
- 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.

## 16. Passifs éventuels (suite)

- 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 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 que la Société serait obligée de retirer et de détruire de manière spéciale si elle entamait des projets de rénovation majeure ou de démolition partielle ou entière. Tant que ces projets ne seront pas amorcés, il n'y aura aucune obligation de retirer ou de détruire les matériaux contenant de l'amiante. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée à cet égard dans les états financiers consolidés.

De même, la juste valeur des obligations de démantèlement liées à la remise en état des sites après l'enlèvement permanent d'une boîte postale communautaire d'un lieu ne peut pas être raisonnablement estimée, car la Société ne connaît pas les dates de règlement des obligations. 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	2016		2015	
	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable
Obligations, série 1, échéant en juillet 2040, portant intérêt à 4,36 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet <sup>1,2</sup>	629 \$	498 \$	653 \$	498 \$
Obligations, série 2, échéant en juillet 2025, portant intérêt à 4,08 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet <sup>1,2</sup>	571	499	601	498
Obligations non remboursables par anticipation, échues en mars 2016, portant intérêt à 10,35 %, payable semestriellement le 15 mars et le 15 septembre <sup>2,3</sup>	–	–	56	55
Obligations liées à des contrats de location-financement, échéant à diverses dates jusqu'en 2022, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant de 2,4 % à 4,1 % <sup>4</sup>	62	62	84	84
<b>Total des prêts et emprunts</b>	<b>1 262 \$</b>	<b>1 059 \$</b>	<b>1 394 \$</b>	<b>1 135 \$</b>
Prêts et emprunts courants	<b>22 \$</b>	<b>22 \$</b>	76 \$	76 \$
Prêts et emprunts non courants	<b>1 240 \$</b>	<b>1 037 \$</b>	1 318 \$	1 059 \$

1. La Société a le droit de rembourser les obligations avant l'échéance en payant une prime par rapport à la juste valeur.

2. Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada.

3. Cette dette n'était pas assortie de conditions de remboursement par anticipation.

4. Une filiale bénéficie d'un crédit-bail pour l'acquisition d'immobilisations, qui lui permet des emprunts pouvant atteindre 80 millions de dollars. Le ratio de la dette à long terme au résultat avant intérêt, impôt et amortissement prévu par une clause restrictive ne doit pas dépasser 2,5:1 chaque trimestre. La filiale respecte la clause restrictive.

Des informations complémentaires au sujet des exigences concernant le capital et la capacité d'emprunt imposées au Groupe d'entreprises en vertu de règles extérieures sont présentées aux notes 18 et 19 c).

La charge d'intérêts sur les prêts et emprunts s'établit à 45 millions de dollars (50 millions de dollars en 2015).

Les remboursements futurs du capital des prêts et emprunts, à l'exclusion des obligations liées à des contrats de location-financement, s'établissent comme suit :

Aux 31 décembre	2016	2015
Échéances		
2016	– \$	55 \$
2025	500	500
2040	500	500
	<b>1 000 \$</b>	<b>1 055 \$</b>

## 17. Prêts et emprunts (suite)

Les obligations liées à des contrats de location-financement au 31 décembre 2016 se présentent comme suit :

	Paiements minimaux	Charge d'intérêts non amortie	Valeur actualisée des paiements minimaux
Un an et moins	24 \$	2 \$	22 \$
Plus d'un an mais moins de cinq ans	40	2	38
Plus de cinq ans	2	–	2
<b>Obligations liées à des contrats de location-financement</b>	<b>66 \$</b>	<b>4 \$</b>	<b>62 \$</b>
Obligations liées à des contrats de location-financement courantes	24 \$	2 \$	22 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement non courantes	42 \$	2 \$	40 \$

Les obligations liées à des contrats de location-financement au 31 décembre 2015 se présentent comme suit :

	Paiements minimaux	Charge d'intérêts non amortie	Valeur actualisée des paiements minimaux
Un an et moins	23 \$	2 \$	21 \$
Plus d'un an mais moins de cinq ans	61	4	57
Plus de cinq ans	6	–	6
<b>Obligations liées à des contrats de location-financement</b>	<b>90 \$</b>	<b>6 \$</b>	<b>84 \$</b>
Obligations liées à des contrats de location-financement courantes	23 \$	2 \$	21 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement non courantes	67 \$	4 \$	63 \$

## 18. Gestion du capital

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

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

L'encours total des prêts et emprunts s'établit à 1 059 millions de dollars au 31 décembre 2016, contre 1 135 millions de dollars au 31 décembre 2015. Cette diminution de 76 millions de dollars en 2016 est attribuable au remboursement des obligations non remboursables échues en mars 2016 et à la réduction du montant des obligations liées à des contrats de location-financement. Le montant des autres passifs non courants a diminué de 5 millions de dollars en 2016, principalement sous l'effet du recul des produits différés à long terme. L'augmentation des capitaux du Canada s'explique surtout par les réévaluations des régimes à prestations définies, qui sont constatées dans les autres éléments du résultat global et immédiatement incluses dans les résultats non distribués ou le déficit accumulé de la Société. Les capitaux du Canada étaient déficitaires de 331 millions de dollars au 31 décembre 2016 et de 1 151 millions de dollars au 31 décembre 2015.

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

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

Ces objectifs et les stratégies connexes sont examinés et approuvés chaque année par le Conseil d'administration dans le cadre de l'étude du plan d'entreprise annuel, qui est ensuite soumis à l'approbation du gouverneur en conseil. Bien qu'un plan d'entreprise provisoire ait été présenté à la ministre responsable de la Société canadienne des postes pour 2017 à 2021, celui-ci n'a pas été soumis à l'approbation du gouverneur en conseil étant donné l'examen de Postes Canada que le gouvernement a entrepris.

Les *Lois* régissent la déclaration, le montant et le paiement d'un dividende au gouvernement du Canada. Le dividende fait l'objet d'un examen annuel, car la Société est tenue de présenter une proposition de paiement de dividende chaque année dans son plan d'entreprise. La Société a indiqué dans son Plan d'entreprise de 2015 à 2019 son intention de ne pas verser de dividende en 2016. Aucun dividende n'a été versé à l'actionnaire de 2009 à 2016.

## 18. Gestion du capital (suite)

La capacité d'emprunt de la Société et les facilités de crédit auxquelles elle a accès sont décrites à la note 19 c) sur le risque de liquidité découlant d'instruments financiers. La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que la Société indique son intention d'emprunter dans son plan d'entreprise annuel ou dans une modification du plan, qui doivent tous deux être approuvés par le Conseil d'administration et le gouverneur en conseil. De plus, les conditions détaillées de chaque emprunt doivent être approuvées par le ministre des Finances.

Le montant d'emprunt autorisé de la Société auprès d'autres sources que l'État est approuvé en vertu de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*. La *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit le plafonnement des prêts consentis à la Société sur le Trésor du Canada ainsi que l'établissement d'une structure de capital composée de capital-actions qui autorise la Société à émettre des actions à ses employés et au gouvernement du Canada. Cette méthode de financement n'a pas été utilisée. Des informations complémentaires au sujet du montant global d'emprunt autorisé de la Société sont présentées à la note 19 c).

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

## 19. Instruments financiers et gestion des risques

### Juste valeur des instruments financiers

Le tableau suivant présente les justes valeurs estimatives des instruments financiers conformément aux méthodes comptables du Groupe d'entreprises. Les justes valeurs sont déterminées et présentées selon la hiérarchie décrite ci-dessous qui reflète l'importance des données utilisées pour établir les estimations.

Au 31 décembre 2016	Niveau 1 <sup>1</sup>	Niveau 2 <sup>2</sup>	Niveau 3 <sup>3</sup>	Total
<b>Actifs évalués à la juste valeur</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	713 \$	136 \$	– \$	<b>849 \$</b>
Titres négociables	– \$	1 038 \$	– \$	<b>1 038 \$</b>
Titres réservés	– \$	523 \$	– \$	<b>523 \$</b>
<b>Passifs évalués au coût amorti</b>				
Prêts et emprunts	– \$	1 262 \$	– \$	<b>1 262 \$</b>

Au 31 décembre 2015	Niveau 1 <sup>1</sup>	Niveau 2 <sup>2</sup>	Niveau 3 <sup>3</sup>	Total
<b>Actifs évalués à la juste valeur</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	515 \$	260 \$	– \$	775 \$
Titres négociables	– \$	837 \$	– \$	837 \$
Titres réservés	– \$	539 \$	– \$	539 \$
<b>Passifs évalués à la juste valeur</b>				
Fournisseurs et autres créditeurs : passifs financiers détenus à des fins de gestion des risques	– \$	1 \$	– \$	1 \$
<b>Passifs évalués au coût amorti</b>				
Prêts et emprunts	– \$	1 394 \$	– \$	1 394 \$

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

Il n'y a eu aucun transfert entre les divers niveaux de la hiérarchie des justes valeurs au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

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

## 19. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

### Facteurs de risques financiers

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

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

#### a) Risque de marché

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

- a.1) Risque de taux d'intérêt** • Les placements du Groupe d'entreprises comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont désignés à la juste valeur par le biais du résultat net ou comme étant disponibles à la vente. Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2016, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des placements du portefeuille de titres réservés est de 13 ans (13 ans en 2015).

Le Groupe d'entreprises a effectué une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt en utilisant une augmentation ou une diminution de 1 %, ce qui représente l'évaluation par la direction d'une variation raisonnablement possible des taux d'intérêt, étant donné la nature et la durée jusqu'à l'échéance des placements en circulation. Une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait diminuer ou augmenter la valeur des titres réservés et des autres éléments du résultat global de 68 millions de dollars au 31 décembre 2016 (70 millions de dollars en 2015). 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 2016

Devise	Montant notionnel	Équivalent canadien	Taux contractuel moyen	Échéance	Type	Juste valeur
Dollar américain	21 \$ US	28 \$	1,32 \$/\$ US	12 janvier 2017	Vente à terme	- \$
Euro	14 €	20 \$	1,43 \$/€	13 janvier 2017	Vente à terme	-
Livre sterling	3 £	5 \$	1,67 \$/£	13 janvier 2017	Vente à terme	-
Yen japonais	430 JP¥	5 \$	0,012 \$/JP¥	13 janvier 2017	Vente à terme	-
Renminbi chinois	36 CN¥	7 \$	0,191 \$/CN¥	13 janvier 2017	Vente à terme	-
Total		65 \$				- \$

## 19. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

Au 31 décembre 2015

Devise	Montant notionnel	Équivalent canadien	Taux contractuel moyen	Échéance	Type	Juste valeur
Dollar américain	25 \$ US	34 \$	1,35 \$/\$ US	14 janvier 2016	Vente à terme	(1) \$
Euro	15 €	23	1,49 \$/€	15 janvier 2016	Vente à terme	–
Livre sterling	3 £	6	2,06 \$/£	15 janvier 2016	Vente à terme	–
Yen japonais	300 JPY	3	0,011 \$/JPY	15 janvier 2016	Vente à terme	–
Total		66 \$				(1) \$

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

	Exercices clos les 31 décembre			2016		2015
	Profits de change	Profits sur dérivés	Total	Profits de change	Pertes sur dérivés	Total
Latents	(6) \$	1 \$	(5) \$	8 \$	– \$	8 \$
Réalisés	2	12	14	13	(16)	(3)
Total	<b>(4) \$</b>	<b>13 \$</b>	<b>9 \$</b>	21 \$	(16) \$	5 \$

L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2016 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 11 millions de dollars (9 millions de dollars en 2015).

**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 doit être présentée nette des pertes de valeur, correspond à l'exposition maximale du Groupe d'entreprises au risque de crédit. Le Groupe d'entreprises ne croit pas être exposé à des concentrations significatives du risque de crédit.

Le risque de crédit lié aux placements en trésorerie et équivalents de trésorerie, en titres négociables et en titres réservés est réduit grâce à des placements auprès d'émetteurs qui répondent à des critères de placement précis et à l'imposition d'un plafond monétaire par type de produit financier et par émetteur de titres. Les placements dans des institutions financières et des sociétés doivent avoir des cotes minimales de deux agences de notation indépendantes équivalant aux cotes R1 (moyen) pour les placements à court terme et A pour les placements à long terme du Dominion Bond Rating Service. Le Groupe d'entreprises examine régulièrement les cotes de crédit des émetteurs de ses placements, et il liquide les placements dans un délai donné si la cote de crédit de l'émetteur descend en deçà des niveaux acceptables. Aucune perte de valeur sur des placements n'a été comptabilisée au cours de l'exercice (aucune en 2015).

Le risque de crédit lié aux créances à recevoir de clients grossistes et commerciaux est atténué par l'importance de la clientèle du Groupe d'entreprises, qui regroupe à peu près tous les secteurs d'activité au Canada. Le Groupe d'entreprises applique un programme d'évaluation du crédit de chaque client selon la solidité financière et les habitudes de paiement, et limite le montant du crédit accordé lorsqu'il le juge nécessaire. Il surveille ses comptes clients en fonction de ces limites de crédit et de l'ancienneté des factures impayées. Il établit une provision pour créances douteuses pour tenir compte de la valeur de réalisation estimative des comptes clients. Il établit des provisions générales et spécifiques dont le montant est estimé selon les résultats antérieurs et les arriérés des débiteurs douteux, les dépréciations, la capacité de payer et les habitudes de paiement des clients. Même si le ralentissement persiste dans certains secteurs de l'économie canadienne, le Groupe d'entreprises n'a pas enregistré d'augmentation de ses créances douteuses par rapport aux exercices précédents. 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.

## 19. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

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

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

<b>Aux 31 décembre</b>	<b>2016</b>	<b>2015<sup>1</sup></b>
Comptes clients :		
En règle	441 \$	408 \$
En souffrance depuis 1 à 15 jours	89	83
En souffrance depuis 16 à 30 jours	32	36
En souffrance depuis plus de 30 jours	46	41
Provision pour créances douteuses	(8)	(8)
Comptes clients – nets	600	560
Comptes clients – administrations postales étrangères	191	191
Autres débiteurs	38	39
<b>Clients et autres débiteurs</b>	<b>829 \$</b>	<b>790 \$</b>

1. Les chiffres correspondants ont été reclassés en raison de la redistribution de l'ancienneté des créances.

Les pertes de valeur sur les clients et autres débiteurs comptabilisées au cours de l'exercice se sont établies à 5 millions de dollars (5 millions de dollars en 2015).

### c) Risque de liquidité

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

En février 2014, la Société a reçu un allègement la dispensant de verser des cotisations spéciales à son régime de retraite agréé pour la période allant de 2014 à 2017 [note 10 i)]. De son avis, elle a des liquidités et une capacité d'emprunt autorisée suffisantes pour couvrir ses activités pour au moins les 12 prochains mois.

Le plan d'emprunt de la Société est examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, puis soumis à l'approbation du gouverneur en conseil sur la recommandation de la ministre responsable de Postes Canada et du ministre des Finances, dans le cadre du processus d'approbation du plan d'entreprise de la Société (note 18). Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société peut emprunter un montant maximal de 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. Aux termes de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, la Société est autorisée à emprunter à d'autres sources que l'État des sommes ne dépassant pas un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances. Au 31 décembre 2016, le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 100 millions de dollars (100 millions de dollars en 2015) 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 (1 051 millions de dollars en 2015) et des lettres de crédit sont émises pour un montant de 12 millions de dollars (12 millions de dollars en 2015) au 31 décembre 2016. Aucune somme n'est prélevée sur les facilités d'emprunt à court terme au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2016, les filiales de la Société ont accès à des facilités de crédit s'élevant à 175 millions de dollars (220 millions de dollars en 2015), dont 62 millions de dollars (84 millions de dollars en 2015) sont utilisés à la clôture de l'exercice. Les filiales disposent également de lettres de crédit totalisant 8 millions de dollars (7 millions de dollars en 2015). Des informations complémentaires au sujet des prêts et emprunts du Groupe d'entreprises sont présentées à la note 17.

## 19. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

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

### Au 31 décembre 2016

	Taux d'intérêt effectif	Moins d'un an	Plus d'un an, mais moins de cinq ans	Plus de cinq ans	Total
Ne portant pas intérêt <sup>1</sup>	s.o.	719 \$	1 \$	– \$	720 \$
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	914	1 023
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	582	684
Obligations liées à des contrats de location-financement	2,4 %-5,5 %	24	40	2	66
		<b>785 \$</b>	<b>210 \$</b>	<b>1 498 \$</b>	<b>2 493 \$</b>

### Au 31 décembre 2015

	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 <sup>1</sup>	s.o.	686 \$	1 \$	– \$	687 \$
Passifs détenus à des fins de gestion des risques	s.o.	1	–	–	1
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	936	1 045
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	602	704
Obligations non remboursables par anticipation	10,6 %	58	–	–	58
Obligations liées à des contrats de location-financement	2,4 %-5,5 %	23	61	6	90
		<b>810 \$</b>	<b>231 \$</b>	<b>1 544 \$</b>	<b>2 585 \$</b>

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

La gestion de la dette et des capitaux propres du Groupe d'entreprises, qui est résumée à la note 18, influe également sur le risque de liquidité découlant des instruments financiers.

## 20. Engagements

- a) Le Groupe d'entreprises s'est engagé à verser les paiements minimaux futurs suivants au titre de la location d'installations et de matériel de transport, et pour d'autres contrats de location simple :

Aux 31 décembre	2016	2015
Tout au plus un an	138 \$	137 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	400	389
Plus de cinq ans	341	388
Total	<b>879 \$</b>	<b>914 \$</b>

Les montants présentés dans le tableau qui précède comprennent des paiements au titre de la location totalisant 52 millions de dollars (65 millions de dollars en 2015) qui seront versés par la Société, dans le cours normal de ses activités, à des parties liées pour des locaux destinés aux services postaux et aux services de transport.

Le Groupe d'entreprises a conclu des contrats de location simple pour un certain nombre de propriétés, y compris des bâtiments industriels, des magasins de détail, des bureaux et des terrains ainsi que pour du matériel d'exploitation. La durée moyenne des contrats de location est de cinq ans. Le renouvellement des contrats qui sont assortis d'options de renouvellement est laissé à l'appréciation du Groupe d'entreprises. Certains contrats accordent à la Société un droit de premier refus en cas de vente du bâtiment.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, un montant de 129 millions de dollars a été comptabilisé en charges dans le résultat net au titre des contrats de location simple (134 millions de dollars en 2015). Ce montant est présenté net des produits locatifs qui totalisent 10 millions de dollars (9 millions de dollars en 2015).

## 20. Engagements (suite)

- b) Le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs externes, y compris des contrats qui prévoient des pénalités ou frais de résiliation de contrats, dont la valeur est d'environ 701 millions de dollars et qui vont jusqu'à 2022.
- c) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises conclut des ententes contractuelles pour acquérir des biens et des services sur des périodes de plus d'un an. Les décaissements dépendent en grande partie des besoins futurs fondés sur les volumes, sous réserve des droits du Groupe d'entreprises de résilier ces ententes contractuelles.

## 21. Autres charges d'exploitation

Exercices clos les 31 décembre	2016	2015
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 252 \$	1 263 \$
Immobilier, installations et entretien	353	347
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	515	622
<b>Autres charges d'exploitation</b>	<b>2 120 \$</b>	<b>2 232 \$</b>

## 22. Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement

Exercices clos les 31 décembre	2016	2015
Produit d'intérêts	15 \$	14 \$
(Perte) profit sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	(4)	3
<b>Produits de placement et autres produits</b>	<b>11 \$</b>	<b>17 \$</b>
Charge d'intérêts	(45) \$	(50) \$
Autres charges	(1)	-
<b>Charges financières et autres charges</b>	<b>(46) \$</b>	<b>(50) \$</b>
<b>Charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement</b>	<b>(35) \$</b>	<b>(33) \$</b>

## 23. Autres éléments du résultat global

	Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net			Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net	
	Variation de la juste valeur latente des actifs financiers disponibles à la vente	Cumul des écarts de conversion	Cumul des autres éléments du résultat global	Réévaluations des régimes à prestations définies	Autres éléments du résultat global
Solde cumulé au 31 décembre 2014	53 \$	1 \$	54 \$		
Profits (pertes) de la période	(13) \$	4 \$	(9) \$	1 058 \$	1 049 \$
Impôt sur le résultat	3	-	3	(264)	(261)
<b>Montant net</b>	<b>(10) \$</b>	<b>4 \$</b>	<b>(6) \$</b>	<b>794 \$</b>	<b>788 \$</b>
Solde cumulé au 31 décembre 2015	43 \$	5 \$	48 \$		
Profits (pertes) de la période	(5) \$	- \$	(5) \$	993 \$	988 \$
Impôt sur le résultat	1	-	1	(248)	(247)
<b>Montant net</b>	<b>(4) \$</b>	<b>- \$</b>	<b>(4) \$</b>	<b>745 \$</b>	<b>741 \$</b>
<b>Solde cumulé au 31 décembre 2016</b>	<b>39 \$</b>	<b>5 \$</b>	<b>44 \$</b>		

## 24. Transactions avec des parties liées

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

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

Exercices clos les 31 décembre	2016	2015
<b>Produits générés par des transactions avec des parties liées</b>	<b>278 \$</b>	278 \$
<b>Paiements reçus à titre de compensation en vertu de programmes</b>		
Envois postaux du gouvernement et envois d'articles destinés aux aveugles	22 \$	22 \$
<b>Loyers versés par les parties liées pour des locaux loués auprès de la Société</b>	<b>7 \$</b>	7 \$
<b>Charges relatives aux transactions avec des parties liées</b>	<b>30 \$</b>	26 \$

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

Aux 31 décembre	2016	2015
<b>Montants à recevoir des parties liées ou à payer à celles-ci</b>		
Inclus dans les clients et autres débiteurs	20 \$	29 \$
Inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs	11 \$	12 \$
<b>Produits différés générés par des transactions avec des parties liées</b>	<b>2 \$</b>	2 \$

Les paiements futurs des parties liées pour la location de locaux de la Société s'établissent comme suit :

Aux 31 décembre	2016	2015
Tout au plus un an	6 \$	6 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	12	18
<b>Total</b>	<b>18 \$</b>	24 \$

### 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	2016	2015
Avantages du personnel à court terme	9 \$	9 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	1	1
<b>Total de la rémunération</b>	<b>10 \$</b>	10 \$

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe d'entreprises qui a trait au Conseil d'administration pour 2016 présentée dans ce tableau s'élève à 0,3 million de dollars (0,3 million de dollars en 2015).

En sus des montants présentés dans le tableau qui précède, des indemnités de cessation d'emploi non récurrentes d'un montant de 1 million de dollars ont été engagées au titre de la rémunération des principaux dirigeants en 2016 (néant en 2015). Il n'y a eu aucune transaction avec les principaux dirigeants outre leur rémunération.

## 24. Transactions avec des parties liées (suite)

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

Dans le cours normal de ses activités, il arrive que le Groupe d'entreprises interagisse avec des entreprises dont les politiques financières et d'exploitation sont entièrement ou conjointement régies par les principaux dirigeants du Groupe d'entreprises. Le cas échéant, les principaux dirigeants concernés se retirent toujours 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 2016 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 10 millions de dollars (32 millions de dollars en 2015). 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 11 millions de dollars (11 millions de dollars en 2015). Au 31 décembre 2016, une créance de 4 millions de dollars (9 millions de dollars en 2015) liée aux transactions avec le Régime est impayée et est prise en compte dans les clients et autres débiteurs.

Les paiements versés en espèces, y compris les cotisations aux régimes à prestations définies et aux régimes à cotisations définies du Groupe d'entreprises, sont présentés à la note 10 i).

## 25. Informations sectorielles

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

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, l'unité fonctionnelle responsable de la technologie de l'information a touché des produits intersectoriels se chiffrant à 261 millions de dollars (263 millions de dollars au 31 décembre 2015), a engagé des charges d'exploitation de 261 millions de dollars (263 millions de dollars au 31 décembre 2015) et a enregistré un résultat net de néant (néant au 31 décembre 2015). Le total des actifs et des passifs au 31 décembre 2016 se chiffre, respectivement, à 120 millions de dollars et à 70 millions de dollars (125 millions de dollars et 74 millions de dollars, respectivement, au 31 décembre 2015).

### Au 31 décembre 2016 et pour l'exercice clos à cette date

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	Total
Produits provenant des clients externes	6 153 \$	1 509 \$	218 \$	– \$	7 880 \$
Produits intersectoriels	33	19	41	(93)	–
Produits d'exploitation	6 186 \$	1 528 \$	259 \$	(93) \$	7 880 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 321 \$	759 \$	124 \$	100 \$	5 304 \$
Autres charges d'exploitation	1 553	647	106	(186)	2 120
Amortissement	249	53	9	(4)	307
Charges d'exploitation	6 123 \$	1 459 \$	239 \$	(90) \$	7 731 \$
Résultat d'exploitation	63 \$	69 \$	20 \$	(3) \$	149 \$
Produits de placement et autres produits	36 \$	– \$	– \$	(25) \$	11 \$
Charges financières et autres charges	(44)	(2)	–	–	(46)
Résultat avant impôt	55 \$	67 \$	20 \$	(28) \$	114 \$
Charge d'impôt sur le résultat	9	19	5	–	33
Résultat net	46 \$	48 \$	15 \$	(28) \$	81 \$
Total des actifs	7 163 \$	861 \$	122 \$	(354) \$	7 792 \$
Acquisition d'immobilisations	215 \$	39 \$	7 \$	(6) \$	255 \$
Total des passifs	7 743 \$	362 \$	52 \$	(61) \$	8 096 \$

## 25. Informations sectorielles (suite)

Au 31 décembre 2015 et pour l'exercice clos à cette date

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	Total
Produits provenant des clients externes	6 286 \$	1 511 \$	209 \$	– \$	8 006 \$
Produits intersectoriels	30	31	53	(114)	–
Produits d'exploitation	6 316 \$	1 542 \$	262 \$	(114) \$	8 006 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 338 \$	735 \$	120 \$	97 \$	5 290 \$
Autres charges d'exploitation	1 627	699	114	(208)	2 232
Amortissement	259	51	8	(3)	315
Charges d'exploitation	6 224 \$	1 485 \$	242 \$	(114) \$	7 837 \$
Résultat d'exploitation	92 \$	57 \$	20 \$	– \$	169 \$
Produits de placement et autres produits	19 \$	1 \$	– \$	(3) \$	17 \$
Charges financières et autres charges	(48)	(2)	–	–	(50)
Résultat avant impôt	63 \$	56 \$	20 \$	(3) \$	136 \$
Charge d'impôt sur le résultat	16	16	5	–	37
Résultat net	47 \$	40 \$	15 \$	(3) \$	99 \$
Total des actifs	7 094 \$	847 \$	120 \$	(341) \$	7 720 \$
Acquisition d'immobilisations	310 \$	64 \$	8 \$	(8) \$	374 \$
Total des passifs	8 477 \$	358 \$	59 \$	(50) \$	8 844 \$

### 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	2016	2015
Canada	7 281 \$	7 426 \$
États-Unis	423	431
Reste du monde	176	149
Total des produits	7 880 \$	8 006 \$

## 25. Informations sectorielles (suite)

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

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

#### Exercice clos le 31 décembre 2016

	Produits totaux	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
<b>Produits attribués à la vente</b>			
Courrier transactionnel	1 984 \$	(2) \$	1 982 \$
Colis	3 538	(90)	3 448
Marketing direct	1 140	–	1 140
Autres	511	(262)	249
	<b>7 173 \$</b>	<b>(354) \$</b>	<b>6 819 \$</b>
<b>Produits non attribués</b>			
Timbres-poste	441 \$	– \$	441 \$
Machines à affranchir	620	–	620
	<b>1 061 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 061 \$</b>
<b>Total</b>	<b>8 234 \$</b>	<b>(354) \$</b>	<b>7 880 \$</b>

#### Exercice clos le 31 décembre 2015

	Produits totaux	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
<b>Produits attribués à la vente</b>			
Courrier transactionnel	2 021 \$	(2) \$	2 019 \$
Colis	3 455	(111)	3 344
Marketing direct	1 208	–	1 208
Autres	518	(264)	254
	<b>7 202 \$</b>	<b>(377) \$</b>	<b>6 825 \$</b>
<b>Produits non attribués</b>			
Timbres-poste	507 \$	– \$	507 \$
Machines à affranchir	674	–	674
	<b>1 181 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 181 \$</b>
<b>Total</b>	<b>8 383 \$</b>	<b>(377) \$</b>	<b>8 006 \$</b>

Les chiffres correspondants de l'exercice 2015 ont été reclassés pour en permettre la comparaison avec ceux de l'exercice à l'étude. En raison de la redistribution des produits et services entre les divers secteurs d'activité, un montant de 12 millions de dollars a été reclassé de la catégorie Autres vers la catégorie Marketing direct.



## Taille et portée

### EMPLOYÉS

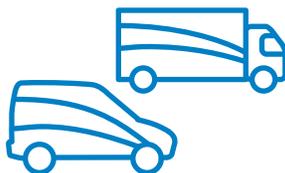


Près de

**64 000**

employés rémunérés à temps plein et à temps partiel du Groupe d'entreprises, à l'exception des employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée (donnée approximative)

### PARC DE VÉHICULES



Près de

**13 000**

véhicules appartenant à Postes Canada

### ADRESSES DESSERVIES

Résidentielles



Près de

**15 millions**

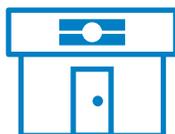
Commerciales



Plus de

**1 million**

### BUREAUX DE POSTE



Plus de

**6 200**

bureaux de poste au Canada

### ARTICLES LIVRÉS



**8,4 milliards**

d'articles de courrier, de colis et de messages

Groupe d'entreprises

### MODE DE LIVRAISON

(nombre d'adresses)

À la porte



Plus de

**4,2 millions**

Centralisé ou boîte rurale



**11,8 millions**

### REPÉRAGE D'ARTICLES



Plus de

**390 millions**

d'activités de suivi en ligne (61 % au moyen de l'appli mobile)

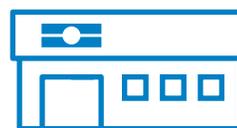
### POSTESCANADA.CA



**200 millions**

de visites sur postescanada.ca en 2016 (comprend les visites à postel.ca)

### INSTALLATIONS



**21**

établissements de traitement

**485**

postes de facteurs

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](http://postescanada.ca).

Le bloc-marque de Postes Canada, Correspondance-réponse d'affaires, Courrier de Quartier, Courrier de Quartier de Postes Canada, Courrier Personnalisé, Courrier Personnalisé de Postes Canada, Courrier recommandé, le dessin Enveloppe et cercle, Le dessin Innovation de Postes Canada, Du monde en ligne jusqu'à vous, FlexiLivraison, Marketing Intelliposte, Marketing Intelliposte de Postes Canada, Médiaposte clic, postal, Poste-lettres, Postes Publications, Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce et Solutions pour petites entreprises de Postes Canada sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes.

App Store est une marque de commerce d'Apple Inc.

Google Play est une marque de commerce de Google Inc.

LEED est une marque de commerce de l'U.S. Green Building Council.

Tous les logotypes et toutes les marques de la LNH, ainsi que les logotypes et les marques des équipes de la LNH illustrés aux présentes, appartiennent à la LNH et à ses équipes respectives et ne peuvent être reproduits sans le consentement préalable écrit de NHL Enterprises, L.P. © LNH 2017. Tous droits réservés.

STAR TREK ainsi que les marques et logos qui s'y rattachent sont des marques de commerce de CBS Studios Inc. MC et © 2017 CBS Studios Inc. © 2017 Paramount Pictures Corp. Tous droits réservés.

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

This report is also available in English.

[postescanada.ca](http://postescanada.ca)

Canada

