

**2021**

**RAPPORT ANNUEL**

Société canadienne  
des postes

---

**RAPPORT FINANCIER**

Pour la période close le 31 décembre 2021



# Résultats financiers

## TABLE DES MATIÈRES

### Rapport de gestion

|  |    |
|--|----|
| Énoncés prospectifs  | 1  |
| 1 Résumé   | 2  |
| 2 Activités de base et stratégie   | 8  |
| 3 Facteurs de rendement clés   | 18 |
| 4 Capacités  | 25 |
| 5 Revue des activités d'exploitation   | 40 |
| 6 Liquidités et ressources en capital  | 48 |
| 7 Évolution de la situation financière   | 56 |
| 8 Risques et gestion des risques   | 58 |
| 9 Estimations comptables critiques, adoption de nouvelles normes comptables et faits nouveaux concernant les méthodes comptables | 67 |
| 10 Aperçu pour 2022  | 71 |
| Notes de fin de texte  | 74 |

### Informations supplémentaires

|   |    |
|---|----|
| Informations financières historiques  | 75 |
| Rapport de l'auditeur indépendant sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts | 79 |
| Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts   | 81 |
| Notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts                    | 82 |

### États financiers consolidés

|  |    |
|--|----|
| Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière | 84 |
| Rapport des auditeurs indépendants                                   | 85 |
| État consolidé de la situation financière                            | 88 |
| État consolidé du résultat global                                    | 90 |
| État consolidé des variations des capitaux propres                   | 91 |
| État consolidé des flux de trésorerie                                | 92 |
| Notes afférentes aux états financiers consolidés                     | 93 |

## Rapport de gestion

Le présent rapport de gestion de la Société canadienne des postes (la Société ou Postes Canada) et de ses filiales Les Investissements Purolator Ltée (Purolator), Groupe SCI inc. (SCI) et Innovapost Inc. (Innovaposte) a été préparé pour l'exercice clos le 31 décembre 2021. Ces sociétés sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada ou de Groupe d'entreprises. Les secteurs sont associés aux entités juridiques suivantes : Postes Canada, Purolator, SCI et Innovaposte.

Le rapport de gestion doit être lu conjointement avec les états financiers consolidés audités et les notes afférentes. Sauf indication contraire, toutes les informations financières de ce rapport ont été préparées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Les montants sont présentés en dollars canadiens et arrondis au million près, tandis que les pourcentages connexes sont calculés en fonction de chiffres arrondis au millier près. Les pourcentages de ce rapport sont rajustés en fonction du nombre de jours ouvrables ou de journées payées, lesquels diffèrent selon l'entreprise. En 2021, pour les résultats consolidés du Groupe d'entreprises, il y a eu un jour ouvrable de moins (ce qui a eu pour effet de diminuer les produits) et une journée payée de moins (ce qui a eu pour effet de diminuer les charges d'exploitation) comparativement à 2020. Lorsque ces différences étaient importantes pour nos résultats financiers, elles ont été mises en évidence dans le présent rapport.

La direction est responsable des renseignements présentés dans le Rapport annuel. Toute mention des termes « nos », « notre » ou « nous » désigne, selon le contexte, Postes Canada ou, collectivement, Postes Canada et ses filiales. Le Conseil d'administration, sur la recommandation de son Comité de vérification, a approuvé le contenu du présent rapport de gestion ainsi que les états financiers consolidés audités le 24 mars 2022.

### Énoncés prospectifs

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

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

## 1. Résumé

### *Aperçu du Groupe d'entreprises de Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2021*

Comptant plus de 84 500 personnes (employés à temps plein et à temps partiel, y compris les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée) à son emploi, le Groupe d'entreprises de Postes Canada est l'un des plus importants employeurs au Canada. En 2021, ses employés ont livré environ 6,9 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 17 millions d'adresses à l'échelle du pays. Le secteur Postes Canada exploite le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, lequel compte près de 6 000 bureaux de poste au pays. Postes Canada est une société d'État fédérale qui rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

Aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes* (la *Loi*), la Société a la mission d'exploiter un service postal dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada, et ce, d'une manière sécurisée et financièrement autonome. L'obligation d'assurer un service universel de Postes Canada est énoncée dans le *Protocole du service postal canadien*, mis en œuvre par le gouvernement du Canada en 2009 et stipulant ce qui suit :

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

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



Postes Canada fait partie de l'industrie postale mondiale, qui est composée d'administrations postales étrangères. Toutes les administrations postales finançaient habituellement leur obligation d'assurer un service universel grâce à une exclusivité prévue par la loi, ou par un monopole de l'administration postale sur une partie du marché postal. Toutefois, les administrations postales ont vu leurs volumes de courrier diminuer, la clientèle adoptant des solutions de rechange numériques.

L'adoption massive du cybercommerce a rendu extrêmement concurrentiel le domaine de la livraison de colis. Nous sommes fiers d'assurer la livraison des colis du cybercommerce aux Canadiens. Les produits tirés du secteur d'activité Colis représentent maintenant la moitié de notre chiffre d'affaires, toutefois, au cours des cinq dernières années, notre part de marché dans ce secteur a reculé.



L'érosion des volumes du service Poste-lettres<sup>MC</sup>, les engagements financiers, le développement du réseau de livraison et le maintien de la réussite dans le secteur très concurrentiel des colis menacent l'autonomie financière à long terme de la Société. La Société est au courant de ces défis structurels, des risques inhérents de son modèle d'affaires et de l'ampleur et de l'importance des pertes financières récurrentes qu'elle a subies au cours des quatre dernières années. Nous mettons en œuvre un plan pour accroître la capacité, améliorer le service et soutenir les petites entreprises. Parallèlement, nous investissons dans



notre personnel et dans la protection de l'environnement. Nous réalisons également des investissements visant à soutenir l'innovation et à faire croître nos activités et nous continuons en outre d'améliorer l'efficacité, la productivité et la compétitivité des coûts dans le cadre de nos opérations.

Nous poursuivons nos efforts afin d'assurer notre autonomie financière à long terme, en investissant et en évoluant afin d'offrir le service postal dont les Canadiens ont besoin. La Société a présenté au gouvernement du Canada un plan stratégique qui est axé sur les besoins en évolution des Canadiens et des entreprises canadiennes.

### Points saillants financiers et opérationnels

Pour la quatrième année de suite, le Groupe d'entreprises de Postes Canada a subi en 2021 une perte avant impôt. Celle-ci se chiffre à 246 millions de dollars, comparativement à une perte avant impôt de 626 millions de dollars en 2020. La perte de 2021 est imputable à la perte du secteur Postes Canada, qui a été en partie compensée par le résultat positif inscrit par les secteurs Purolator et SCI. Les facteurs à l'origine des résultats du secteur Postes Canada sont récurrents et une perte aurait été enregistrée même sans les répercussions de la COVID-19.

L'année 2021 a été difficile pour le secteur Postes Canada, qui a subi une perte avant impôt de 490 millions de dollars, soit une amélioration de 289 millions de dollars par rapport à 2020. L'augmentation de 407 millions de dollars (+6,3 %<sup>1</sup>) des produits par rapport à ceux de 2020 est attribuable à la croissance du secteur Colis, à une reprise partielle du secteur d'activité Marketing direct et à l'incidence positive des envois du recensement et de l'élection fédérale de 2021 sur le secteur d'activité Courrier transactionnel. Cette augmentation des produits a été en partie contrebalancée par l'érosion continue du secteur d'activité Courrier transactionnel alors que les consommateurs et les expéditeurs de courrier migrent vers des solutions de rechange numériques, une tendance que la COVID-19 a accélérée. Les charges d'exploitation ont augmenté de 127 millions de dollars (+2,0 %) en 2021, surtout en raison des hausses salariales annuelles et des hausses des charges liées à la main-d'œuvre et non liées à la main-d'œuvre pour la levée, le traitement et la livraison.

Le secteur Purolator a dégagé un résultat avant impôt de 269 millions de dollars pour 2021, contre 176 millions de dollars en 2020, soit une hausse de 93 millions de dollars. Le secteur d'activité Logistique a dégagé un résultat avant impôt de 24 millions de dollars pour 2021, soit 4 millions de dollars de plus qu'en 2020.

Les facteurs suivants ont trait au secteur Postes Canada et ont influé sur les résultats financiers de 2021.

#### COVID-19

L'incidence de la COVID-19 sur les produits et les volumes a touché la période considérée et la période comparative de différentes façons. Lorsque la pandémie s'est installée en mars 2020, les volumes de nos secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct ont diminué considérablement, tandis que le rythme de croissance important et difficile à soutenir des volumes de colis a été limité par la capacité disponible. Les comparaisons d'un exercice à l'autre sont donc fortement touchées par les circonstances uniques de l'exercice précédent. Les consommateurs ont devancé de plusieurs années leur adoption et la fréquence du magasinage en ligne et les entreprises ont continué à migrer vers les communications numériques au détriment du service Poste-lettres. Par rapport aux résultats financiers d'avant la pandémie, les charges liées à la main-d'œuvre engagées ont augmenté en raison des congés spéciaux et de la hausse des volumes de colis. Nous continuerons d'engager des charges additionnelles pour nous assurer que des pratiques exemplaires en matière de santé et sécurité sont suivies pour protéger nos employés et les Canadiens.



Pour suivre l'évolution des mesures de santé publique à l'échelle nationale, provinciale ou locale et s'aligner sur celles des autorités de santé publique, Postes Canada a adapté ses propres mesures. Par exemple, au quatrième trimestre, Postes Canada a officialisé une pratique de vaccination obligatoire conforme à l'approche du gouvernement fédéral, après avoir consulté tous les agents négociateurs.

### Porteurs d'un Canada plus fort

En 2021, Postes Canada a adopté et publié son nouveau plan et sa nouvelle raison d'être globale, soit être porteurs d'un Canada plus fort pour répondre aux besoins en évolution des Canadiens en matière de service (en raison notamment de la croissance du cybercommerce), pour répondre aux attentes élevées des Canadiens à l'égard du leadership en matière d'environnement et de responsabilité sociale, et pour faire ce qu'il faut pour ses employés. Les principales réalisations à l'égard de chacun des trois piliers en 2021 sont résumées ci-dessous.

#### Offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter

- Installation d'une nouvelle trieuse de colis à Kitchener et début des travaux d'agrandissement de l'installation de traitement à Calgary.
- Lancement du test de marché du prêt MonArgent Postes Canada<sup>MC</sup> en partenariat avec la Banque TD.
- Ouverture d'un carrefour de service postal dans une communauté autochtone.



#### Faire preuve de leadership en matière de responsabilité sociale et d'environnement

- Mise en place d'une stratégie sur cinq ans et d'un plan d'action pour 2021 en matière d'équité et de diversité.
- Établissement des cibles d'équité pour les femmes, les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les personnes issues de minorités visibles.
- Lancement de notre Stratégie sur l'accessibilité et réalisation de 261 vérifications de l'accessibilité dans nos installations.
- Lancement de notre Plan d'action environnemental et établissement d'objectifs ambitieux fondés sur la science.



#### Faire ce qu'il faut pour nos employés

- Réduction de 4 % de la fréquence totale des blessures et de 1 % de la fréquence des blessures entraînant une perte de temps.
- Conclusion de conventions collectives avant leur expiration avec trois unités de négociation.
- Amélioration du taux de participation au sondage de 2021 sur l'engagement des employés et du taux de satisfaction général par rapport à ceux de 2020.



### Ralentissement du taux de croissance du secteur d'activité Colis par rapport à 2020

En 2021, les produits du secteur Colis se chiffraient à près de 3,7 milliards de dollars (+7,4 %), tandis que le volume de colis a diminué par rapport à celui de 2020 (-7,0 %) alors que notre capacité a été limitée par des volumes records attribuables aux restrictions imposées à l'égard du magasinage en personne. Les produits générés par les colis du régime intérieur, la catégorie la plus importante, ont augmenté de 231 millions de dollars (+9,1 %), par rapport à 2020, et les volumes ont diminué de 13 millions d'articles (-4,2 %). La gestion proactive de la capacité disponible par l'entremise de nos clients commerciaux et nos gammes de produits a eu une incidence positive sur les produits de notre secteur d'activité Colis du régime intérieur. Les problèmes liés aux chaînes d'approvisionnement et à la capacité aérienne à l'échelle mondiale ont nui aux produits et aux volumes de colis entrants (respectivement -4,9 % et -17,6 %). Étant donné que le traitement et la livraison des colis coûtent plus cher que pour les lettres, nous investissons pour améliorer l'efficacité du traitement tout en augmentant la capacité afin de répondre aux besoins des Canadiens et de soutenir la croissance du secteur Colis.



## Érosion continue des volumes du secteur d'activité Courrier transactionnel

En 2021, et par rapport à 2020, les produits du secteur Courrier transactionnel de 2,5 milliards de dollars (+0,8 %) ont subi l'influence positive des envois du recensement et de l'élection fédérale de 2021 ainsi que de l'accroissement de l'utilisation des points de vente au détail, tandis que les volumes ont baissé de 62 millions d'articles (-2,0 %) alors que notre service traditionnel Poste-lettres a été remplacé par les communications numériques. Les produits générés par le service Poste-lettres du régime intérieur, la catégorie la plus importante, ont augmenté de 33 millions de dollars (+1,8 %), par rapport à 2020, et les volumes ont diminué de 46 millions d'articles (-1,5 %), par rapport à la période correspondante. Sans les envois postaux du gouvernement pour le recensement et l'élection fédérale en 2021, l'érosion de ce secteur d'activité aurait été nettement plus marquée. Contrairement aux années précédentes, la Société a décidé de garder pour l'année 2021 les timbres aux mêmes prix réglementés qu'en 2020, tout en réduisant l'incidence des autres variations de prix en raison de la COVID-19.



## Reprise partielle du secteur d'activité Marketing direct

En 2021, les produits du secteur d'activité Marketing direct ont atteint 922 millions de dollars, soit une augmentation de 113 millions de dollars (+14,4 %) par rapport à ceux de 2020. Cette reprise partielle fait suite à des diminutions importantes dans les résultats des services Courrier personnalisé de Postes Canada<sup>MC</sup> et Courrier de quartier de Postes Canada<sup>MC</sup> en 2020, alors que les clients reportaient ou annulaient leurs campagnes de marketing en raison de la COVID-19. Au cours du second semestre de 2021, nous avons été témoins à nouveau de ce comportement, les problèmes liés aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale obligeant les détaillants à modifier leurs plans de marketing. Bien que nous ayons commencé à constater une reprise dans ce secteur d'activité en 2021, les volumes n'ont pas atteint leur niveau d'avant la pandémie.



## Augmentation continue des charges

Dans le secteur Postes Canada, les charges d'exploitation ont augmenté de 127 millions de dollars (+2,0 %) en 2021, par rapport à celles de 2020. Cette augmentation s'explique par les hausses salariales annuelles, les charges non liées à la main-d'œuvre pour la levée, le traitement et la livraison et les investissements autres qu'en capital pour soutenir le réseau et améliorer la capacité. La décision arbitrale rendue en 2020 concernant les conventions collectives (qui ont pris fin le 31 décembre 2021 et le 31 janvier 2022) du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine (STTP-EPU) et du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS) a contribué pour une somme de 127 millions de dollars aux coûts de 2020. En ne tenant pas compte de l'incidence de la décision arbitrale de 2020, les charges d'exploitation ont augmenté de 254 millions de dollars en 2021. La rapidité avec laquelle le courrier laisse la place aux colis continue d'exercer une pression sur les charges liées à notre capacité, au traitement et à la livraison, tandis qu'environ 226 000 nouvelles adresses ont été ajoutées au Canada en 2021, entraînant une hausse des coûts découlant de l'obligation de fournir des services de livraison à plus d'adresses.



## Investissements

En 2021, nous avons investi 635 millions de dollars dans la mise en œuvre de solutions pour améliorer notre capacité opérationnelle afin de nous adapter à la croissance du cybercommerce. De ce montant, nous avons utilisé 438 millions de dollars pour réaliser des investissements en capital et 197 millions de dollars pour des investissements autres qu'en capital. En plus de soutenir notre capacité opérationnelle, des investissements en capital ont été réalisés pour moderniser notre réseau de vente au détail, lancer un test de marché de services financiers dans des points de vente au détail, ouvrir un bureau de poste de type carrefour communautaire, remplacer des véhicules et du matériel de rue vieillissants, élargir notre capacité de



livraison grâce à des casiers à colis, continuer d'investir dans des initiatives de santé et de sécurité et explorer des sources d'énergie propre.

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

L'importance et la volatilité des obligations du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime), des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme par rapport à notre position de trésorerie et à la perte subie peuvent exercer une pression énorme sur les flux de trésorerie et sur notre capacité à financer les investissements nécessaires à la modernisation et à la croissance. La volatilité 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 2021, la volatilité sur les marchés a continué d'avoir des répercussions sur le Régime ainsi que sur les autres avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme. Des profits de réévaluation de 4,2 milliards de dollars, après impôt, ont été comptabilisés dans les autres éléments du résultat global relativement aux régimes à prestations définies du Groupe d'entreprises, contribuant au solde positif des capitaux propres du Groupe d'entreprises de 3,1 milliards de dollars au 31 décembre 2021. Ces profits résultent principalement d'une hausse des taux d'actualisation et des rendements sur les actifs plus élevés que prévu, contrebalancés en partie par les ajustements liés à l'expérience. Le déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé pour le Régime s'est amélioré au cours de l'exercice et a été estimé à 4,9 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans) et à 2,5 milliards de dollars (selon la valeur marchande des actifs du Régime) au 31 décembre 2021, par rapport aux évaluations de respectivement 6,4 milliards de dollars et 7,4 milliards de dollars au 31 décembre 2020, en raison surtout d'une hausse des taux d'actualisation et des rendements sur les actifs plus élevés que prévu. Pour la période close le 31 décembre 2021, la charge de retraite déterminée au moyen d'une évaluation actuarielle comptabilisée dans l'état du résultat global et les paiements réguliers n'ont pas été touchés par ces réévaluations.

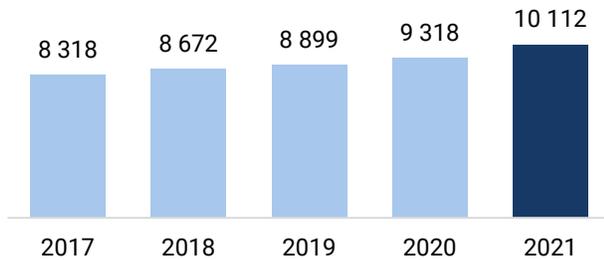
Selon la réglementation actuelle, Postes Canada n'était pas tenue d'effectuer des paiements spéciaux de solvabilité en 2021. En décembre 2021, le gouvernement du Canada a instauré le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* (projet de règlement) afin d'accorder à Postes Canada un allègement temporaire de ses obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024. Ce projet de règlement n'a pas encore été finalisé. Sans cet allègement, la Société devrait effectuer des paiements spéciaux de solvabilité de 796 millions de dollars pour 2022, en fonction de l'évaluation de capitalisation de 2021 qui sera déposée d'ici juin 2022.

## Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2021

Les graphiques ci-dessous illustrent les principaux résultats consolidés de 2021 du Groupe d'entreprises de Postes Canada.

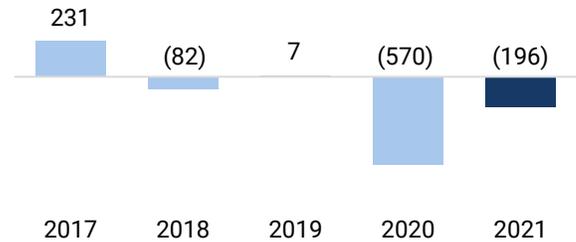
### Produits d'exploitation consolidés

(en millions de dollars)



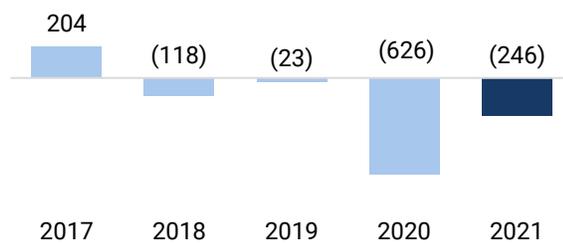
### Résultat d'exploitation consolidé

(en millions de dollars)



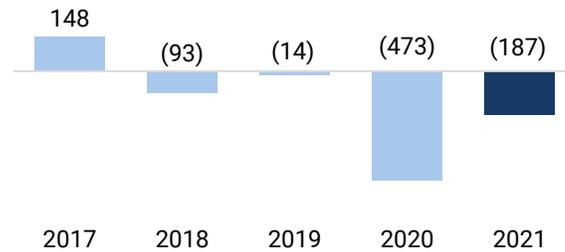
### Résultat consolidé avant impôt

(en millions de dollars)

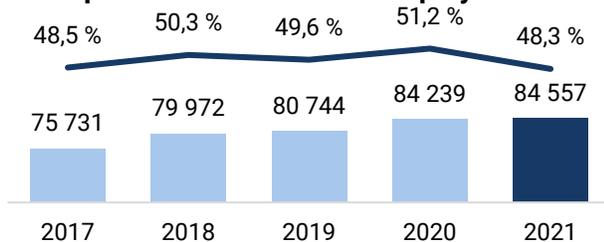


### Résultat net consolidé

(en millions de dollars)



### Main-d'oeuvre exprimée en pourcentage des produits d'exploitation et nombre d'employés‡



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



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

Le tableau ci-dessous présente la performance consolidée du Groupe d'entreprises pour l'exercice 2021 par rapport à 2020.

Exercices clos les 31 décembre, en millions de dollars

|  | 2021   | 2020  | Écart<br>(\$) | Écart<br>(%) | Explication   |
|--|--------|-------|---------------|--------------|---|
| État consolidé du résultat global                          |        |       |               |              | Points saillants de la section 5 – Revue des activités d'exploitation.  |
| Produits d'exploitation                                    | 10 112 | 9 318 | 794           | 8,9          | L'écart découle de la croissance de tous les secteurs.  |
| Charges d'exploitation                                     | 10 308 | 9 888 | 420           | 4,6          | L'écart découle de la croissance des charges liées à la main-d'œuvre et aux avantages du personnel de tous les secteurs ainsi que de celle des volumes.   |
| Résultat d'exploitation                                    | (196)  | (570) | 374           | 65,7         | L'écart est surtout imputable à la perte du secteur Postes Canada, qui a été en partie compensée par le résultat positif inscrit par les secteurs Purolator et SCL.   |
| Résultat avant impôt                                       | (246)  | (626) | 380           | 60,7         |   |
| Recouvrement d'impôt sur le résultat                       | (59)   | (153) | 94            | 61,6         | L'écart résulte principalement de la diminution de la perte avant impôt du Groupe d'entreprises.  |
| Résultat net   | (187)  | (473) | 286           | 60,4         |   |
| Résultat global  | 3 968  | (802) | 4 770         | *            | L'écart est attribuable aux profits de réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi qui découlent d'une hausse des taux d'actualisation et des rendements sur les actifs plus élevés que prévu, légèrement contrebalancés par des ajustements liés à l'expérience. |
| État consolidé des flux de trésorerie                      |        |       |               |              | Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital.   |
| Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation   | 664    | 694   | (30)          | (4,4)        | L'écart est principalement attribuable à la baisse de la perte nette en partie contrebalancée par des variations des éléments du fonds de roulement.  |
| Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement | (674)  | (585) | (89)          | (15,2)       | L'écart est essentiellement imputable à l'augmentation des acquisitions d'immobilisations en partie contrebalancée par l'augmentation du produit tiré de la vente de biens au cours de l'exercice.  |
| Sorties de trésorerie liées aux activités de financement   | (125)  | (118) | (7)           | (5,8)        | Il n'y a aucun écart important.   |

\* Calcul non significatif sur le plan mathématique.

## 2. Activités de base et stratégie

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

### 2.1 Nos activités

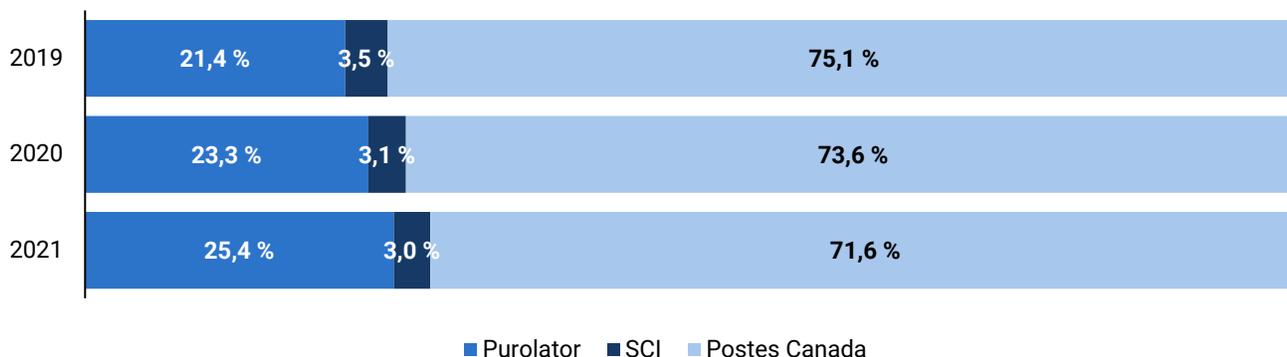
Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est un chef de file offrant des solutions novatrices en matière de cybercommerce, de marketing et de logistique. Ses réseaux et capacités inégalés facilitent les communications et le commerce à l'échelle du pays et entre le Canada et le monde. Fier de servir les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

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada offre une gamme complète de services de livraison, de logistique et d'exécution des commandes à ses clients. Dans son ensemble, il affiche des produits d'exploitation annuels de plus de 10,1 milliards de dollars. Les pics de demande de services ont lieu au quatrième trimestre, soit pendant la période des Fêtes, qui est la période de pointe. Les volumes

baissent généralement dans les trimestres qui suivent, les creux se produisant au troisième trimestre. Les coûts fixes importants ne varient pas à court terme. Le Groupe d'entreprises dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, comptant plus de 7 700 points de vente au détail, exploite un parc de près de 20 000 véhicules et emploie plus de 84 500 personnes (employés à temps plein et à temps partiel, y compris les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée).

En 2021, nos employés ont livré environ 6,9 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 17 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

### Produits par secteur



Postes Canada est la composante la plus importante du Groupe d'entreprises, ayant généré des produits de plus de 7,3 milliards de dollars en 2021. Parmi les services de base offerts par Postes Canada, l'administration postale du Canada, on retrouve la livraison de lettres, de factures, de relevés, de colis, de produits de marketing direct et de périodiques.

Les Investissements Purolator Ltée, détenue à 91 % par Postes Canada, est le chef de file des fournisseurs de solutions intégrées de fret et de livraison de colis au Canada, ses produits ayant dépassé 2,6 milliards de dollars en 2021.

Le Groupe SCI inc., détenu à 99 % par le Groupe d'entreprises, est l'un des plus grands fournisseurs de solutions relatives à la chaîne d'approvisionnement au Canada. Ses produits s'élèvent à 348 millions de dollars en 2021.

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

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

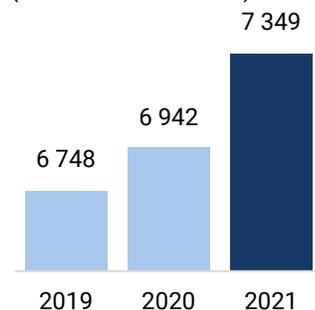
### Secteur Postes Canada

Le réseau de vente au détail de Postes Canada, le plus vaste au pays, compte non loin de 6 000 bureaux de poste et son parc compte près de 14 000 véhicules. En 2021, Postes Canada a livré presque 6,8 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages. Comptant plus de 68 000 employés (employés à temps plein et à temps partiel, y compris les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée), ce secteur assure la prestation de services à 17 millions d'adresses.

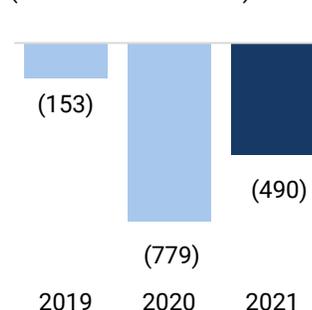
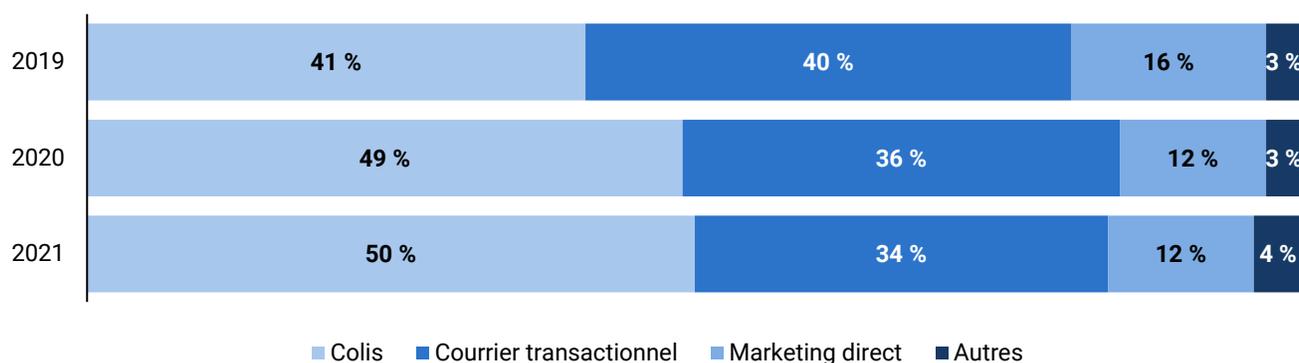


**Produits**

(en millions de dollars)

**Résultat avant impôt**

(en millions de dollars)

**Produits par secteur d'activité****Colis**

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

**Courrier transactionnel**

Le secteur d'activité Courrier transactionnel correspond à notre gamme de services proposant la livraison et la réponse relatives aux lettres, factures, relevés et autres communications. 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, et tire ses produits d'exploitation des services de livraison du courrier traitable traditionnels. Les volumes connaissent un déclin rapide puisque les Canadiens ont recours à des solutions numériques, ce qui a une incidence profonde sur un modèle d'affaires fondé sur des communications sur papier. Parmi les clients de ce secteur d'activité, on compte les consommateurs, mais surtout des entreprises des secteurs des services financiers, des télécommunications et des services publics ainsi que des gouvernements.



## 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 les messages promotionnels de façon à cibler 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. Ensemble, ces services forment la solution Marketing Intelliposte de Postes Canada<sup>MC</sup>. Enfin, le service Poste-publications<sup>MC</sup> comprend la livraison de périodiques, y compris des journaux, des magazines et des bulletins. Il est difficile d'assurer la croissance dans ce secteur concurrentiel étant donné que les entreprises consacrent une plus grande part de leur budget de marketing à des solutions numériques moins coûteuses, mais peut-être moins efficaces. 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.



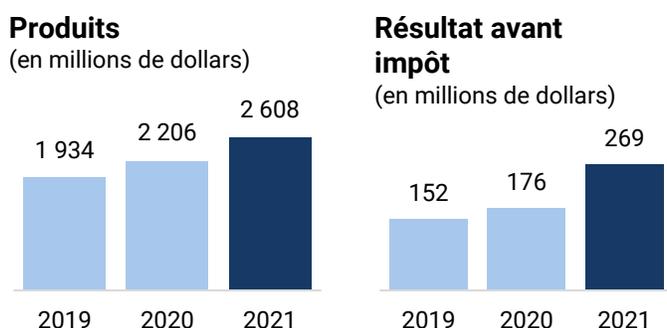
## Autres

La catégorie Autres comporte une vaste gamme de produits et services, notamment le service de réexpédition du courrier, les produits de données, les timbres commémoratifs, les articles-cadeaux et pièces de monnaie et les services financiers.



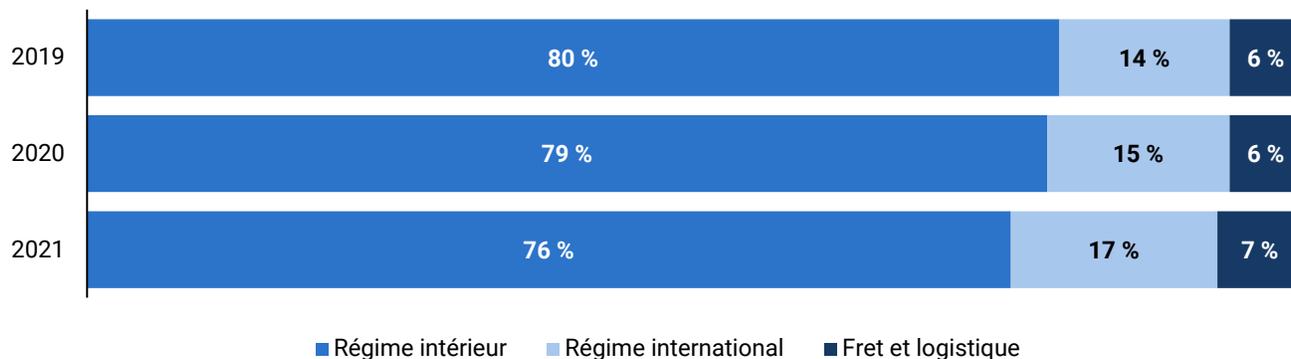
## Secteur Purolator

Purolator est un important fournisseur de pointe de solutions intégrées de logistique et d'expédition de fret et de colis, assurant la livraison de colis à destination, en provenance et à l'intérieur du Canada. Marque de grande renommée en Amérique du Nord, Purolator est fière d'offrir les meilleurs services et la plus grande rapidité d'expédition dans le segment entreprise à entreprise et le segment entreprise à consommateur. Forte de 60 années d'existence, Purolator possède plus de 190 emplacements d'exploitation, plus de 5 200 véhicules, en plus de 1 800 points d'accès (agents et centres d'expédition, véhicules Arrêt rapide mobile dans les centres métropolitains, kiosques et boîtes de dépôt libre-service, casiers à colis), près de 30 succursales aux États-Unis et plus de 13 000 employés.



L'essor qu'a connu Purolator au cours des trois dernières années est attribuable à la croissance des volumes, à l'optimisation du rendement et au fait qu'elle a su s'adapter aux nouvelles réalités du marché du cybercommerce entraînées par la COVID-19. Les investissements consacrés à son réseau au pays et à l'expansion de son secteur international de solutions de chaîne d'approvisionnement mondiale ont accéléré les mouvements des colis entrant au Canada et sortant du pays. Purolator continue ses activités philanthropiques, comme en témoigne son programme Blitz contre la faim<sup>MD</sup> grâce auquel plus de 17 millions de livres d'aliments ont été distribués à des familles au Canada depuis 2003.

## Produits par secteur d'activité



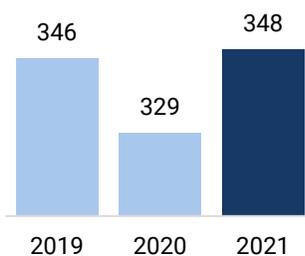
## Secteur SCI

SCI est l'un des plus grands fournisseurs de solutions relatives à la chaîne d'approvisionnement au Canada. Par l'intermédiaire de ses entités d'exploitation, soit Logistique SCI, Progistix et First Team Transport (exerçant ses activités sous le nom de SCI White Glove Services), SCI exploite le plus grand réseau de distribution et de transport national au Canada, qui comprend environ 30 centres de distribution d'un océan à l'autre ainsi que plus de 35 emplacements de stockage et de centres de transport spécialisés.



### Produits

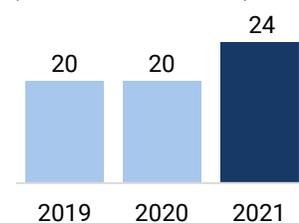
(en millions de dollars)



### Résultat avant

impôt

(en millions de dollars)



Avec plus de 1 800 employés, SCI gère chaque jour des stocks de plus de 1 milliard de dollars, mettant à la disposition de ses clients son expertise dans le segment entreprise à consommateur, le segment entreprise à entreprise et celui de la logistique des services sur le terrain, tout en fournissant innovation, intelligence et intégration aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle du pays. Le vaste éventail de services de SCI permet au Groupe d'entreprises d'offrir des services complets liés à la chaîne d'approvisionnement de bout en bout aux entreprises canadiennes des secteurs de la vente au détail, de la technologie et des soins de santé. En 2021, SCI a été reconnue comme ayant l'une des cultures d'entreprise les plus admirées au Canada par Waterstone Human Capital, une importante entreprise de gestion des talents culturels au pays.

## Secteur Innovaposte

Les produits d'Innovaposte, qui atteignent 311 millions de dollars, proviennent des services fournis aux autres secteurs du Groupe d'entreprises. Tous les produits intersociétés et les coûts correspondants sont éliminés au moment de la consolidation.

## 2.2 Notre environnement commercial

### Tendances mondiales



En 2021, de nombreux pays ont maintenu les restrictions nationales et les restrictions de santé publique périodiques en lien avec la COVID-19, influençant encore grandement l'activité économique et les chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Le gouvernement a mis en place des mesures pour tenter de gérer l'incidence généralisée de l'émergence continue de variants. Toutefois, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement continuent d'aggraver la pression sur la reprise économique.

Nous nous attendons à des changements permanents dans les habitudes de consommation en raison de la durée prolongée de la pandémie de COVID-19, l'accélération de l'adoption du magasinage en ligne se poursuivant. Les détaillants utilisent des modèles d'exécution des commandes locales et omnicanales et des services collaboratifs de livraison locale. La concurrence accrue dans l'industrie de la livraison de colis du cybercommerce et l'augmentation des attentes des consommateurs en matière d'exécution locale et le même jour façonnent le marché. L'érosion du courrier se poursuit, et la plupart des médias publicitaires traditionnels ont été touchés par les problèmes liés aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale et les fermetures de magasins.

### Canada



La COVID-19 a devancé de plusieurs années l'adoption du cybercommerce à l'échelle mondiale, et le Canada ne fait pas exception. Les commerces de détail canadiens ont mis en place la collecte à l'auto pour offrir un magasinage rapide et pratique et exécuter les commandes. Les modèles de livraison locale collaborative se sont révélés des solutions intéressantes et évolutives qui font appel à une main-d'œuvre à faible coût, augmentant rapidement la densité de livraison des colis du cybercommerce. La dépendance des grands cyberdétaillants à l'endroit de l'expédition par transporteurs multiples devrait se poursuivre, avec l'augmentation des investissements dans l'automatisation, la technologie et l'infrastructure en vue de soutenir la croissance. L'occasion découlant de la croissance du secteur Colis a provoqué une intensification de la concurrence en matière d'exécution et de livraison locales, laquelle continue de mettre à risque la croissance et la rentabilité à long terme de Postes Canada.

Depuis 2006, la contraction des volumes du courrier a engendré une réduction de 62 % du nombre d'articles de courrier livrés annuellement par adresse. Cette réduction s'est accélérée en 2020 en raison de la COVID-19. Le tableau ci-dessous présente le recul des volumes et l'augmentation du nombre d'adresses en 2021 et dans les quatre années précédentes.

| <b>Courrier transactionnel</b><br>(à l'exception du courrier de départ) | <b>2021</b> | 2020     | 2019    | 2018    | 2017    |
|---|-------------|----------|---------|---------|---------|
| Variation des volumes des envois livrés <sup>1</sup>                    | (2,0) %     | (10,4) % | (6,3) % | (6,1) % | (5,4) % |
| Variation du nombre d'adresses de livraison                             | 1,3 %       | 1,2 %    | 1,0 %   | 1,2 %   | 1,1 %   |
| Diminution des volumes du courrier par adresse                          | (3,3) %     | (11,5) % | (7,3) % | (7,2) % | (6,5) % |

## 2.3 Notre stratégie et nos priorités stratégiques

### Secteur Postes Canada

Le gouvernement du Canada s'attend à ce que la Société exerce ses activités d'une manière financièrement autonome. En 2021, Postes Canada a dévoilé à ses employés son plan et sa raison d'être globale, celle d'être porteurs d'un Canada plus fort, qui repose sur trois piliers : offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter; répondre à leurs attentes élevées en matière de responsabilité sociale et d'environnement et faire ce qu'il faut pour nos employés.



Ces trois piliers comprennent plusieurs mesures, dont celles énumérées ci-dessous. En accordant la priorité aux Canadiens, en renforçant la capacité et en améliorant le service, nous traçons la voie vers l'autonomie financière.

#### *Offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter*

- Nous prévoyons investir 4 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années pour accroître la capacité afin de répondre à la demande accrue pour la livraison de colis, améliorer le service, moderniser notre réseau, remplacer nos véhicules et rendre nos opérations plus écologiques.
- Nous améliorons le service et le suivi, car les Canadiens veulent plus de contrôle et de visibilité pour chaque livraison.
- Nous investissons également dans notre réseau de vente au détail pour répondre aux divers besoins des Canadiens.
- Nous investissons dans notre réseau et dans de nouveaux produits, services et solutions pour aider les petites et moyennes entreprises canadiennes à réussir et à relever de nouveaux défis.
- Nous améliorons l'expérience client en fournissant un service plus pratique, plus personnalisé et plus fiable tout au long du parcours d'achat en ligne.



#### *Faire preuve de leadership en matière de responsabilité sociale et d'environnement*

- Nous investissons pour réduire notre impact environnemental et assurer un avenir durable. Nous nous engageons à agir dans quatre principaux secteurs : action pour le climat, zéro déchet, livraison écoresponsable et mobilisation des employés.
- Nos engagements en matière de responsabilité sociale comprennent la création d'un milieu de travail qui reflète le pays que nous servons, et ce, en favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion.
- Nous avons des stratégies pour devenir une entreprise plus accessible pour les Canadiens et pour favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones entre autres en améliorant les services postaux dans les communautés autochtones et du Nord et l'approvisionnement auprès d'entreprises détenues par des Autochtones.



#### *Faire ce qu'il faut pour nos employés*

- Nous intégrons la santé et la sécurité – notre priorité absolue – à notre culture.
- Nous nous engageons à travailler avec nos agents négociateurs dans un esprit de partenariat dans plusieurs domaines, notamment les négociations collectives.
- Nous nous efforçons de créer un milieu de travail équitable et respectueux avec des employés engagés. Nos nombreux efforts comprennent un plan d'action contre le racisme conçu en collaboration avec les agents négociateurs et en tenant compte des commentaires des employés ainsi qu'un processus d'embauche préférentielle visant les personnes autochtones et les celles vivant avec un handicap.



#### Stratégie de climat

Postes Canada reconnaît que les risques et les occasions liés au climat peuvent avoir une incidence sur ses opérations, son rendement financier et sa réputation. La responsabilité environnementale est également étroitement liée à la rentabilité de nos activités. Aborder la responsabilité environnementale dans nos processus décisionnels est la façon responsable d'agir et nous aidera également à réussir. Nous avons examiné les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques. À l'heure actuelle, nous évaluons et améliorons notre alignement sur ces recommandations, l'objectif étant de rendre



compte de nos progrès dans notre Rapport sur le développement durable 2021 qui sera publié au deuxième trimestre de 2022.

Le Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) du Conseil d'administration de Postes Canada a demandé à la Société de considérer un objectif de réduction des émissions de carbone validé et fondé sur la science. Dans le cadre de notre stratégie environnementale, notre objectif était d'élaborer une stratégie climatique et un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) fondé sur la science conformes à notre vision à long terme d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Notre objectif repose sur une première évaluation réalisée par un tiers portant sur les risques matériels et les risques de transition liés au climat selon deux scénarios de réchauffement climatique. L'objectif d'atteindre la carboneutralité signifie que nous réduirons les émissions associées à nos activités et à notre chaîne d'approvisionnement dans la mesure du possible et que nous compenserons le reste de nos émissions.



L'objectif fondé sur la science de Postes Canada comporte quatre volets :

- s'engager à atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050;
- réduire les émissions de GES de portée 1 (directes) et de portée 2 (découlant de la production d'électricité achetée) de 30 % d'ici 2030, par rapport aux données de référence de 2019;
- approvisionner ses installations en électricité de sources 100 % renouvelables d'ici 2030;
- partager son engagement avec ses principaux fournisseurs et ses filiales afin que 67 % des fournisseurs (par montants dépensés) et 100 % des filiales adoptent un objectif fondé sur la science d'ici 2025.

Après son approbation par notre Conseil d'administration, nous avons présenté à la fin de 2020 notre objectif à l'initiative Science Based Targets ([SBTi](#) – en anglais seulement), qui l'a elle-même approuvé au début de 2021. La SBTi réunit les principales organisations internationales autour de l'établissement d'objectifs fondés sur la science comme moyen de renforcer l'avantage concurrentiel des entreprises dans la transition vers une économie à faibles émissions de carbone. Les objectifs fondés sur la science sont des cibles de réduction des émissions de GES conformes aux principes de l'Accord de Paris visant à faire en sorte que la hausse des températures mondiales soit bien inférieure à 2 °C par rapport aux niveaux de température préindustriels et de poursuivre les efforts pour limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C.

Les occasions et les risques liés au climat ont influencé la stratégie et la planification financière de Postes Canada, et nous espérons atteindre nos objectifs de lutte contre les changements climatiques au moyen des initiatives suivantes :

- **Immeubles** – Postes Canada procédera à la rénovation de ses immeubles existants en vue de les rendre plus écoénergétiques au moyen de solutions telles que l'optimisation des systèmes de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air, le remplacement de combustibles fossiles pour le chauffage, et l'installation de systèmes d'éclairage à DEL et de panneaux solaires. Notre plus grande installation, le Centre de traitement de l'est de l'Ontario, actuellement en construction, a été conçue selon la Norme du bâtiment à carbone zéro du Conseil du bâtiment durable du Canada.
- **Parc de véhicules** – Postes Canada possède le plus grand parc de véhicules de livraison du dernier kilomètre à propulsion de remplacement au pays, lesquels représentent plus de 10 % du total des véhicules. Elle met également à l'essai de nouveaux véhicules de livraison électriques et investit dans des solutions à faible émission de carbone novatrices, comme les tricycles cargo électriques. Elle poursuivra ses efforts de réduction des émissions en utilisant l'espace plus efficacement dans ses véhicules, en optimisant ses itinéraires et en passant à des carburants de remplacement.



- **Électricité renouvelable** – Postes Canada s’est engagée à faire passer la proportion d’électricité renouvelable qu’elle achète pour ses installations à 100 % d’ici 2030, grâce à des accords d’achat d’énergie (favorisant la production de nouvelles énergies renouvelables), à des droits de douane environnementaux, à l’achat de certificats d’énergie renouvelable et à des panneaux solaires sur place.



## Stratégie sur l’accessibilité

Compte tenu des 6,2 millions de Canadiens (un sur cinq) vivant avec au moins une limitation fonctionnelle et du vieillissement de la population, la prévalence des incapacités augmentera. Comme nous sommes présents dans la majorité des collectivités au pays, nous avons un rôle important à jouer dans la promotion d’un Canada qui est à la fois accessible et inclusif. Il y a également un solide argument commercial en ce sens. Conformément à notre raison d’être globale, celle d’être porteurs d’un Canada plus fort, notre vision consiste à faire preuve de leadership en matière d’accessibilité en faisant la promotion de la sensibilisation au sujet des handicaps, en éliminant les obstacles et en soulignant l’apport précieux des personnes en situation de handicap.



Nous nous sommes publiquement engagés en matière d’accessibilité en lançant notre Stratégie sur l’accessibilité et en prenant part au mouvement mondial [The Valuable 500](#) (en anglais) qui réunit 500 des chefs d’entreprise les plus influents et leur marque afin de promouvoir l’inclusion. La Stratégie sur l’accessibilité s’harmonise avec les priorités de la *Loi canadienne sur l’accessibilité* et a été élaborée en collaboration avec des personnes vivant avec un handicap. Nous nous y engageons à prendre des mesures concrètes afin de nous assurer que l’ensemble de la population canadienne peut utiliser avec facilité nos produits, nos services et nos programmes et travailler avec nous sans se heurter à des obstacles. Notre Stratégie sur l’accessibilité repose les quatre piliers suivants :

### *Offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter*

Notre objectif est de devenir un employeur de choix inclusif en tirant parti de la diversité du bassin de talents et en éliminant les obstacles à l’emploi afin de permettre la pleine participation des personnes vivant avec un handicap dans le milieu de travail. Nos initiatives :

- Intégrer l’accessibilité et l’inclusion dans notre culture par l’entremise de formations et d’efforts de sensibilisation et de communication.
- Attirer, former et retenir du personnel talentueux et diversifié qui est représentatif du paysage canadien.
- Recruter efficacement des personnes vivant avec un handicap et s’assurer qu’elles peuvent poursuivre une carrière enrichissante à Postes Canada.

### *Faire le bonheur de nos clients*

Notre objectif est de créer une expérience plus accueillante et plus inclusive pour l’ensemble de notre clientèle. Nos initiatives :

- Rehausser l’expérience de livraison en améliorant le service à la clientèle.
- Accroître l’accessibilité de nos produits, services et programmes, ainsi que de nos fonctions et applications numériques.
- Promouvoir les initiatives d’accessibilité auprès des Canadiens par l’engagement communautaire.

### *Bâtir des espaces accessibles et sans obstacle*

Notre objectif est de rendre nos bureaux de poste, bureaux administratifs, postes de facteurs et installations de traitement accessibles. Nos initiatives :

- Veiller à ce que tous les nouveaux immeubles soient accessibles.
- Vérifier et améliorer l’accessibilité de notre réseau d’immeubles existants.

- Travailler avec des partenaires indépendants qui offrent les services de Postes Canada, comme les bureaux de poste concessionnaires, pour améliorer l'accessibilité.

### *Trouver des occasions d'affaires plus inclusives*

Notre objectif est de promouvoir l'accessibilité et l'inclusion dans notre chaîne d'approvisionnement et de créer des occasions pour les propriétaires d'entreprises vivant avec un handicap. Nos initiatives :

- Créer des occasions pour les entreprises qui préconisent les meilleures pratiques d'accessibilité ou qui sont dirigées par des personnes vivant avec un handicap.
- Veiller à ce que les procédés d'approvisionnement soient accessibles à tous les fournisseurs potentiels, y compris les personnes vivant avec un handicap.
- Travailler en collaboration avec les réseaux et communiquer les meilleures pratiques.

### **Secteur Purolator**

Purolator aspire à desservir le Canada au moyen d'un réseau de premier ordre, constituant le premier choix de son personnel et de sa clientèle. Son vaste réseau de transport canadien est le principal moteur de l'entreprise et la distingue de ses concurrents.



L'objectif de Purolator est d'être le chef de file du marché canadien des services de messagerie dans le segment entreprise à entreprise et des services exprès dans le segment entreprise à consommateur tout en étant très présente dans les différents secteurs d'activité. Elle offre des services de messagerie expresse avec des garanties de livraison à délais fixes ainsi que le service par voie de surface pour les envois moins urgents. Avec ses opérations d'arrivée et de départ du régime international et des solutions de logistique mondiale, Purolator est à même de satisfaire les besoins de la clientèle en matière d'expédition de colis à destination, en provenance et à l'intérieur du Canada.

Purolator a présenté un plan stratégique sur cinq ans actualisé, qui permettra à l'entreprise de se positionner comme chef de file du secteur en matière d'innovation et de croissance. Ce plan stratégique repose sur quatre piliers : assurer une croissance de qualité; moderniser le réseau; convertir l'entreprise au numérique; et assurer la sécurité, le développement durable et l'inclusion tout en faisant figure de modèle.

Au cours de cette période de cinq ans, Purolator se concentrera sur les volets suivants :

- la création de solutions adaptées aux principaux secteurs, notamment les secteurs industriel, du commerce de détail, des soins de santé et de la technologie;
- l'amélioration des capacités dans les secteurs à forte croissance, tels que l'immobilier résidentiel et les expéditions transfrontalières et internationales;
- les services de manutention spéciale, y compris les retours et le traitement des gros colis;
- l'amélioration des revenus en équilibrant la valeur, les volumes et les stratégies de tarification dynamiques.

En 2022, Purolator ouvrira son centre de tri national à la fine pointe de la technologie d'une valeur de 330 millions de dollars à Toronto, lequel est conçu pour prendre en charge tout type de colis ou de fret devant être expédié à des entreprises ou à des consommateurs au Canada ou partout dans le monde. Ce centre augmentera la visibilité et l'automatisation, permettra d'accélérer le déplacement des colis à destination et en provenance des installations pour respecter les délais de livraison et améliorer la performance. Purolator procède également à la création des modèles de service améliorés qui offriront des temps de transit et des capacités opérationnelles flexibles pour répondre aux attentes de la clientèle. L'importance accordée aux capacités adaptables permettra à Purolator de répondre aux demandes quotidiennes, hebdomadaires et saisonnières au sein de divers services.

Déterminée à contribuer au bien-être de ses collectivités et à l'environnement, Purolator investit dans des véhicules plus écologiques afin de devenir l'entreprise de messagerie expresse la plus écoresponsable au Canada, tentant de réaliser un objectif ambitieux en matière d'émissions pour 2030

en se concentrant sur les émissions de ses véhicules et de ses immeubles ainsi que sur la consommation de carburant.

## Secteur SCI

SCI vise à rendre encore meilleures les entreprises de ses clients, en les aidant à réduire les coûts et à améliorer les services par l'entremise de ses solutions de chaîne d'approvisionnement intégrées et personnalisées à l'échelle du Canada. Grâce aux facteurs de différenciation concurrentielle sur le plan de la chaîne d'approvisionnement et à son expertise au Canada, SCI a pour stratégie de devenir le principal partenaire canadien de la chaîne d'approvisionnement de bout en bout du segment entreprise à consommateur. SCI continuera d'élargir sa gamme de services et d'accroître l'efficacité au moyen d'initiatives d'amélioration et de la bonification des technologies pour assurer la croissance dans les marchés des principaux clients, soit la vente au détail, les soins de santé et la technologie.



*Nous vous aiderons à être encore meilleur.*

## 3. Facteurs de rendement clés

Le secteur Postes Canada utilise des fiches de pointage du rendement des hauts dirigeants pour évaluer le rendement et les progrès par rapport aux priorités stratégiques, et des rapports fournissent à la direction et au Conseil d'administration un aperçu détaillé de la performance du secteur sur une base régulière.

### 3.1 Nos progrès et réalisations

Nous résumons ci-après les progrès et les réalisations de Postes Canada en 2021 ainsi que les plans pour 2022.

#### Offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter

##### Accroître la capacité



##### Résultats de 2021

- Installation d'une nouvelle trieuse de colis à Kitchener et début des travaux d'agrandissement de l'installation de traitement à Calgary.
- Pour la période de pointe de 2021, embauche de 3 500 travailleurs temporaires supplémentaires, location de plus de 1 400 véhicules, et ajout de huit installations de livraison additionnelles, quatre installations de traitement et près de 2 800 appareils de balayage supplémentaires.

##### Plans pour 2022

- Nouveau Centre de traitement de l'est de l'Ontario : devrait être terminé d'ici la fin de 2022 et pleinement opérationnel au début de 2023.
- Matériel de manutention de pointe : mettre en place de nouvelles technologies, telles que les véhicules à guidage automatique et la robotique, pour automatiser la manutention et le mouvement des colis, du courrier et des conteneurs.
- Automatisation du tri des colis : poursuivre le plan d'installation de nouvelles trieuses de colis dans l'ensemble du réseau pour atteindre un taux de mécanisation de 90 % à l'échelle nationale. Mise en place d'une nouvelle trieuse à Calgary.

##### Améliorer le service et le suivi



##### Résultats de 2021

- Mise en œuvre d'une fonctionnalité de suivi automatisé sur notre site Web et notre application mobile pour iOS pour tous les Canadiens qui s'inscrivent et reçoivent des colis par Postes Canada.

- Déploiement de plus de 12 500 nouveaux terminaux de données portatifs.
- Ouverture de nouveaux postes de facteurs à Trois-Rivières, à Ottawa (Barrhaven), Alliston et à Montréal (La Prairie et Chambly) et améliorations aux immeubles dans près de 80 sites afin de gérer la capacité, d'assurer la continuité des activités et de soutenir les activités en période de pointe.

### Plans pour 2022

- Visibilité du suivi : assurer l'amélioration des notifications et des dates de livraison prévues.
- Renforcement de la sécurité et traitement efficace du courrier et des colis internationaux en investissant dans les douanes, les installations, les améliorations des produits et l'utilisation de données électroniques préalables pour soutenir la croissance du nombre de colis à destination et en provenance de l'étranger.
- Poursuite du programme pluriannuel et remplacement de 17 000 terminaux de données portatifs supplémentaires et 2 400 lecteurs portables.

### *Améliorer nos services de vente au détail*



#### Résultats de 2021

- Ouverture d'un bureau de poste de type carrefour communautaire dans une communauté autochtone (High Prairie, en Alberta).
- En partenariat avec la Banque TD, lancement du prêt MonArgent Postes Canada<sup>MC</sup> comme test de marché en septembre à 36 emplacements pilotes, avec l'intention de l'élargir à plus de 200 points de vente au détail, notamment dans des communautés autochtones, d'ici la fin de 2021.
- Déploiement de matériel et de technologies de pointe dans 870 bureaux de poste au pays (16 %).

### Plans pour 2022

- Expansion des services de vente au détail : continuer d'évaluer l'intérêt pour ce genre de service et de déployer des services financiers et des carrefours communautaires dans tous les types de points de vente au détail, notamment dans les milieux ruraux et les communautés autochtones.
- Carrefours communautaires : ouvrir un deuxième bureau de poste de type carrefour communautaire dans une communauté autochtone (Membertou, en Nouvelle-Écosse) et deux autres bureaux de poste du même type ailleurs au pays.
- Modernisation des points de vente au détail : continuer de déployer du matériel et des technologies de pointe dans le reste du réseau de vente au détail.

### *Aider la population à rester en contact et soutenir la réussite des entreprises*



#### Résultats de 2021

- Élargissement de notre offre de ramassage à plus de 52 000 codes postaux au cours des 12 derniers mois, permettant à une plus grande part de la clientèle commerciale de bénéficier du ramassage de colis à leur entreprise.
- Obtention de deux prix lors de la remise des prix de l'Association canadienne du marketing de 2021 dans la catégorie Affaires grâce à notre campagne Pensez plus petit de 2020. Pensez plus petit offre du soutien et des ressources aux propriétaires de petites entreprises tout en créant une communauté afin de promouvoir leurs histoires de résilience.

## Plans pour 2022

- Ajout d'emplacements de ramassage de colis afin d'améliorer la commodité et de répondre aux besoins de la clientèle commerciale.
- Amélioration de l'intégration technique des plateformes de cybercommerce, de marché et d'expédition afin de soutenir la clientèle commerciale expédiant des colis par l'intermédiaire de Postes Canada.
- Mise en place de fonctions et de contrôles de protection de la vie privée, tels que des outils de gestion du consentement des utilisateurs, et amélioration de notre capacité à détecter et à prévenir les atteintes à la protection des données et les cyberattaques.

## Faire preuve de leadership en matière de responsabilité sociale et d'environnement

### Équité, diversité et inclusion



### Résultats de 2021

- Lancement de la Stratégie sur cinq ans sur l'équité et la diversité ainsi que d'un plan d'action pour 2021 comportant 40 étapes précises que suivra la Société en vue de créer un milieu de travail sécuritaire et accueillant pour tout le monde.
- Établissement des cibles d'équité et communication à tous les chefs d'unités fonctionnelles : 48,6 % de femmes, 2,7 % d'Autochtones, 4,4 % de personnes ayant un handicap et 19,8 % de personnes issues de minorités visibles.
- Octroi de 25 bourses à des étudiants autochtones.
- Mise en application du Protocole d'accord de mesures spéciales avec les agents négociateurs afin de remédier à la sous-représentation actuelle des peuples autochtones et des personnes ayant un handicap dans des secteurs ciblés.
- Lancement de notre Stratégie sur l'accessibilité à l'intention de l'ensemble du personnel, de la clientèle commerciale, des parties prenantes et de la population canadienne.
- Réalisation de 261 vérifications de l'accessibilité dans les installations de la Société, repérage de 46 emplacements nécessitant des modifications et des travaux et achèvement des travaux dans 10 emplacements.



### Plans pour 2022

- Promotion et octroi de 25 bourses à des étudiants autochtones.
- Offre de formations : préjugés inconscients, compétences culturelles autochtones et leadership destinée aux personnes de la communauté noire (Black Leadership Academy).
- Soutien et maintien de la représentation équitable tout en appuyant les objectifs d'équité, de diversité et d'inclusion.
- Préparation à la mise en œuvre de l'exercice de révision de l'application du *Règlement sur les langues officielles*.
- Accessibilité des points de vente au détail : mise en place des améliorations de l'accessibilité, y compris l'installation de nouveaux comptoirs et de portes automatiques dans plus de 40 sites afin d'éliminer les obstacles dans l'environnement bâti.
- Accessibilité numérique : contrôle des plateformes, des espaces, des produits et des services destinés aux consommateurs et aux clients afin de veiller à ce qu'ils respectent ou dépassent les normes sectorielles et gouvernementales en matière d'accessibilité.

## Faire de notre environnement une priorité

### Résultats de 2021

- Sélection par le magazine *Corporate Knights* comme l'une des 50 meilleures entreprises citoyennes au Canada.
- Réalisation de projets pilotes visant du nouveau matériel et de nouveaux services afin de détourner des déchets des sites d'enfouissement à quatre établissements et postes de facteurs.
- Réalisation d'un projet pilote de bornes de recharge des véhicules électriques pour le personnel à nos quatre principaux emplacements.
- Réalisation de 32 projets de remplacement de systèmes d'éclairage par des systèmes à DEL pour réaliser des économies d'énergie.
- Mise à jour de nos normes à l'endroit des nouveaux immeubles afin de réaliser l'objectif de notre plan d'action environnemental selon lequel tous les nouveaux immeubles doivent être carboneutres après leur construction.
- Élimination des produits vendus au détail emballés dans des plastiques à usage unique.



### Plans pour 2022

- Mise en place de notre Plan d'action pour le climat et de notre feuille de route vers la carboneutralité d'ici 2050.
- Élargissement du déploiement de véhicules à propulsion de remplacement (à faibles émissions de carbone) et de vélos cargo électriques.
- Achèvement de 28 projets de réduction des gaz à effet de serre dans des installations existantes.
- Conclusion d'accords d'achat d'énergie en collaboration avec Services publics et Approvisionnement Canada et 10 ministères fédéraux et provinciaux.
- Entente avec les fournisseurs et les filiales en vue de l'établissement d'objectifs fondés sur la science.
- Mise en place du programme zéro déchet dans un plus grand nombre d'emplacements.
- Amélioration de la recyclabilité et du contenu recyclé des emballages de Postes Canada.
- Soutien continu au Sustainable Mail Group afin de sensibiliser le secteur aux pratiques exemplaires en matière de courrier écoresponsable. Réalisation d'un projet pilote portant sur les technologies de recyclage des pellicules rétrécissables.
- Financement de projets menés par des membres du personnel à l'échelle du pays par l'intermédiaire de notre Fonds d'action pour le développement durable, un programme de subventions annuelles totalisant 500 000 \$ lancé en 2021.

## Favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones

### Résultats de 2021

- Inspection de plus de 2 200 articles de courrier, entraînant l'enlèvement d'objets inadmissibles d'une valeur estimée de 3 millions de dollars.
- Ouverture d'un bureau de poste de type carrefour communautaire dans une communauté autochtone (High Prairie, en Alberta).
- Présentations à près de 100 organismes et collaboration avec les dirigeants locaux de communautés autochtones dans plusieurs régions éloignées, entraînant des investissements dans d'autres technologies de détection.



## Plans pour 2022

- Collaboration avec 150 communautés et organismes, réalisation d'inspections et enlèvement de 2 500 d'objets inadmissibles du flot de courrier destinés aux communautés autochtones et du Nord.
- Investissement de 1 million de dollars afin d'améliorer et d'accroître les services postaux en mettant l'accent sur l'amélioration des services dans les communautés autochtones et du Nord.
- Ouverture de deux autres bureaux de poste de type carrefour communautaire dans des communautés autochtones.

## Faire ce qu'il faut pour nos employés

### *Intégrer la santé et la sécurité à notre culture*



#### Résultats de 2021

- Réduction de 4 % de la fréquence totale des blessures et de 1 % de la fréquence des blessures entraînant une perte de temps par rapport à 2020.
- Lancement de notre campagne contre le harcèlement et la violence en milieu de travail, laquelle vise à réduire les comportements agressifs envers nos employées et employés de la vente au détail, notamment ceux vivant dans des communautés éloignées du Nord.
- Élaboration de notre Stratégie quinquennale en matière de santé mentale et présentation de notre nouvelle formation en santé mentale visant à aider le personnel à gérer le stress et l'anxiété.
- Lancement d'un nouveau programme de prévention de la violence familiale et de soutien.

#### Plans pour 2022

- Diminution du taux de fréquence totale des blessures, du taux de fréquence des blessures entraînant une perte de temps et de la gravité globale des blessures, et maintien de ces taux, l'accent étant mis sur la prévention des blessures, la sécurité routière, la santé mentale et la prévention de la violence en milieu de travail.
- Améliorations soutenues de la sécurité à l'aide de plans d'amélioration de la santé et de la sécurité, y compris l'évaluation et le recensement des lacunes en matière de sécurité et des mesures correctives.
- Établissement d'une nouvelle norme nationale de sécurité routière et formation sur la conduite, y compris un programme pluriannuel de formation et d'attestation.

### *Assurer l'harmonisation*



#### Résultats de 2021

- Développement d'un nouveau système flexible de dotation en personnel pour équilibrer la charge de travail et améliorer la santé, la sécurité et le service de livraison, et sélection d'un emplacement pilote avec le STTP.
- Élaboration et lancement du Plan d'action 2021 sur l'équité et la diversité en collaboration avec tous les agents négociateurs.
- Augmentation de 15,1 % du nombre de griefs déposés et de 0,1 % des griefs en instance.

**Plans pour 2022**

- Progrès dans le cadre du projet pilote de dotation en personnel flexible avec le STTP qui vise à équilibrer la charge de travail et à améliorer la santé, la sécurité et le service de livraison; planification du lancement à l'échelle nationale.
- Élaboration d'un plan pour assurer la conformité aux lois en matière d'équité salariale en collaboration avec les agents négociateurs.

*Créer un milieu de travail équitable et respectueux*

**Résultats de 2021**

- Élaboration et présentation de la Pratique sur le milieu de travail hybride qui offrira une plus grande flexibilité au personnel.
- Lancement du Programme de valorisation de la conduite sécuritaire pour renforcer nos mesures et notre culture de sécurité.

**Plans pour 2022**

- Actualisation du Programme de reconnaissance envers les employés afin d'en augmenter l'utilisation et d'améliorer l'expérience du personnel.
- Déploiement à l'échelle de l'entreprise des nouvelles valeurs et des nouveaux comportements pour favoriser un changement de culture appuyant notre transformation.

### 3.2 Nos aspirations

Voici un résumé de nos résultats actuels ainsi que de nos aspirations pour 2022 qui témoignent de notre engagement à l'égard de nos gens et de notre leadership en matière de responsabilité sociale et d'environnement.

| Indicateurs de rendement clés   |   | 2021                    | Objectif pour 2022      |
|---|---|-------------------------|-------------------------|
|    | Baisse d'un exercice à l'autre de la fréquence totale des blessures par 100 employés  | (4 %)                   | (10 %)                  |
|    | Véhicules équipés de solutions télématiques   | Plus de 1 000 à ce jour | Plus de 1 500 à ce jour |
|    | Indice d'engagement des employés  | 73 %                    | 75 %                    |
|    | Diversité du personnel <sup>1</sup>   |                         |                         |
|   | Autochtones   | 2,9 %                   | 2,9 %                   |
|   | Personnes ayant un handicap   | 6,8 %                   | 6,8 %                   |
|  | Émissions des gaz à effet de serre (GES)<br>De portée 1 et de portée 2 pour les véhicules et les immeubles <sup>2</sup> (en kilotonnes d'émissions en équivalent de dioxyde de carbone) | 139,3 <sup>3</sup>      | 142,2 <sup>4</sup>      |
|  | Approvisionnement auprès des peuples autochtones (pourcentage de dépenses directes admissibles auprès d'entreprises détenues par des Autochtones)                                       | 2,1 %                   | 2,7 %                   |

1. Bien que les cibles soient établies pour tous les groupes désignés aux fins de l'équité, la Société dépasse la cible de 80 % de disponibilité sur le marché du travail canadien pour les femmes et les personnes issues de minorités visibles.
2. Les émissions de portée 3, qui comprennent tout le transport en amont, constituent 90 % des émissions de GES produites par Postes Canada. Dans le cadre de nos objectifs fondés sur la science, nous travaillons de concert avec nos fournisseurs afin que 67 % d'entre eux, par montants dépensés, adoptent un objectif fondé sur la science d'ici 2025. Les émissions de portée 3 seront présentées dans le Rapport annuel sur le développement durable.
3. Sous réserve d'une vérification. La valeur confirmée sera communiquée dans le Rapport sur le développement durable de 2021. Le résultat de 2021 est inférieur à la cible initialement établie en raison de la fermeture temporaire de certaines nos installations causée par la COVID-19.
4. Les émissions de GES de portée 1 et de portée 2 devraient augmenter en 2022 en raison de la croissance du réseau. Notre plan d'établissement d'un objectif fondé sur la science tient compte de cette croissance et des projets sont en cours pour remédier à cet enjeu.

## 4. Capacités

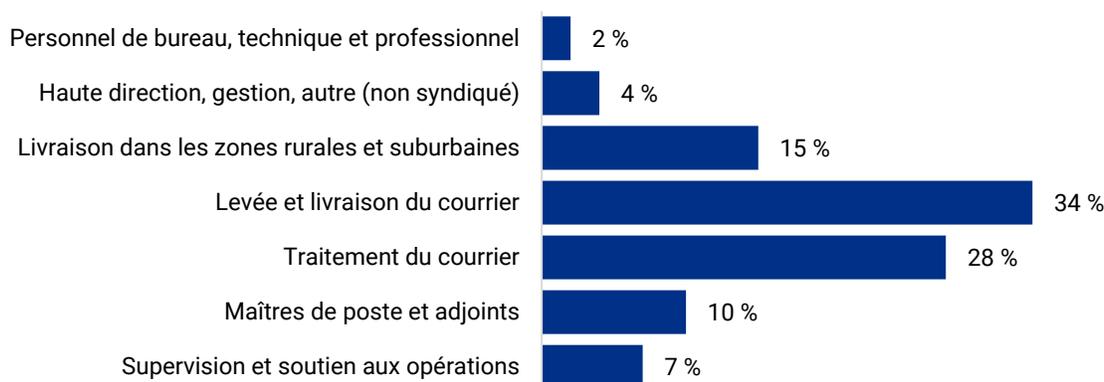
Examen des enjeux qui ont une incidence sur notre capacité à exécuter les stratégies, à gérer les facteurs de rendement clés et à produire des résultats

### 4.1 Nos employés

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada compte l'un des plus grands effectifs au Canada, soit plus de 84 500 employés, la majorité d'entre eux étant à l'emploi du secteur Postes Canada. Notre effectif est diversifié et présent dans chacune des collectivités urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. En 2021, Postes Canada est devenue un milieu de travail plus sécuritaire, plus engagé et plus inclusif.

#### Secteur Postes Canada

##### Effectif par type de travail – 2021



#### Gestion des talents, formation et perfectionnement

En 2021, Postes Canada a embauché plus de 6 000 employés temporaires représentés par l'unité de négociation du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, en procédant à la fois à du recrutement pour la saison de pointe annuelle et à l'embauche du personnel additionnel requis pour pallier les pénuries de ressources et les congés attribuables à la COVID-19. Malgré une augmentation mensuelle des candidatures, le recrutement est demeuré difficile tout au long de la période de pointe de 2021. Nous croyons que l'incertitude qui pèse sur l'ensemble du marché de l'emploi en raison de la pandémie de COVID-19 a contribué à cette difficulté.



Compte tenu du resserrement du marché de l'emploi canadien et du nombre important de démissions auquel les employeurs ont dû faire face en 2021, la gestion des talents et la croissance du personnel ont pris davantage d'importance. En 2021, nos efforts en matière de leadership ont porté sur la refonte et le déploiement d'un programme visant à assurer la formation et l'accueil des nouveaux superviseurs et axé sur les responsabilités de base afin de fournir une orientation pratique, précise et expérientielle qui peut s'appliquer immédiatement en milieu de travail. Nous avons continué d'investir considérablement dans les programmes, les outils et les ateliers de gestion de carrière et de perfectionnement, tels que des salons de l'emploi virtuels qui comprenaient une séance parrainée par des cadres sur le leadership dynamique.

La pandémie a touché nos activités par intermittence au cours de 2021. Toutes les formations essentielles à la sécurité des nouvelles recrues ont continué d'être offertes en 2021, et de nouvelles formations seront offertes en 2022, y compris celles sur la nouvelle stratégie en matière de santé mentale et sur le leadership visible. La formation sur la sécurité est demeurée une priorité et plus de 200 000 heures de formation ont été suivies. En 2021, notre personnel a suivi plus de 787 000 heures

de formation, dont plus de la moitié a été donnée en ligne, au moyen de cours autodirigés ou d'une combinaison de cours en ligne et en personne.

### Engagement des employés

Faisant suite aux résultats du sondage de 2020 sur l'engagement des employés, les modifications à apporter aux communications et au bien-être des employés ont une fois de plus fait l'objet d'une attention particulière en 2021. Nous sommes d'avis que ces points font partie d'une stratégie importante visant à ce que les employés se sentent appuyés et qu'ils se mobilisent. Le taux de réponse de 51 % au sondage de 2021 par rapport à celui de 25 % pour le sondage de 2020 en est excellent indicateur, avec une hausse de la participation du personnel de toutes les unités de négociation. Nous avons été ravis de constater une légère augmentation de l'indice d'engagement des employés, qui est passé de 72 en 2020 à 73 en 2021. Avec les réponses reçues en 2021 de la part des membres du personnel, Postes Canada a choisi de se concentrer sur le stress et les tensions ainsi que sur les outils et les ressources. Les communications sont un point qui doit être amélioré. Au début de 2022, nous avons l'intention de commencer à planifier des mesures concrètes à l'échelle de la Société et des équipes individuelles.

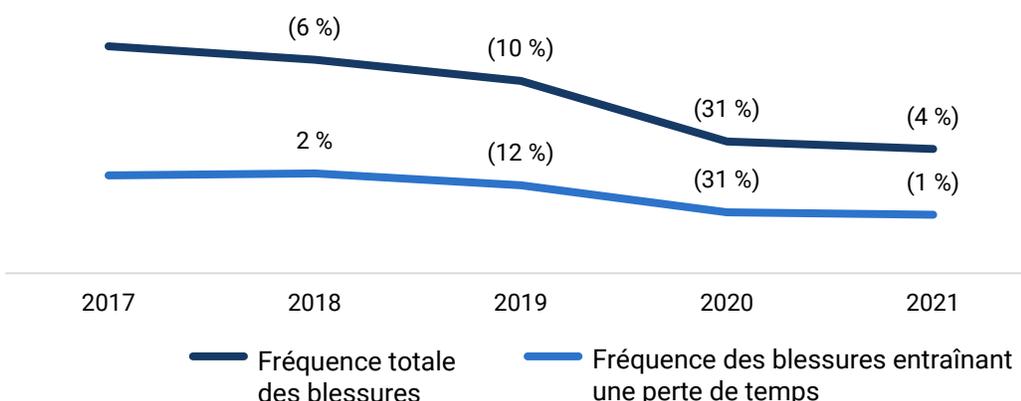
### Santé et sécurité

Nous nous sommes fixé un objectif de « zéro blessure » et nous restons déterminés à repérer, prévenir et contrôler les dangers et les risques auxquels font face nos employés, nos entrepreneurs, nos visiteurs et les membres du public. En mars 2021, le Conseil d'administration a approuvé la Stratégie décennale de santé et de sécurité, laquelle constitue l'étape suivante de notre parcours en matière de sécurité et s'appuie sur notre programme Pensez sécurité, rentrez sain et sauf.



Le taux de fréquence totale de blessures et le taux de fréquence de blessures entraînant une perte de temps pour 2021 se sont améliorés de respectivement 4 % et 1 % par rapport à ceux de l'exercice précédent, alors que les chutes et les glissades, les principaux types de blessures que nous connaissons, se sont améliorées de 6 %. La gravité des blessures entraînant une perte de temps, mesurée comme le nombre de jours perdus en raison de blessures divisé par le nombre d'heures travaillées, s'est améliorée de 8 % par rapport à 2020. La vigilance accrue de tout le personnel à l'égard de la sécurité est à l'origine de ces améliorations globales des résultats.

#### Fréquence des blessures (écart en % d'un exercice à l'autre)



En 2021, nous avons élaboré une nouvelle norme de sécurité routière qui nous a permis d'améliorer les comportements lors de la conduite. Le taux de collisions avec un véhicule à moteur est demeuré essentiellement le même par rapport à celui de l'exercice précédent. La formation sur le terrain, les observations sur la route et les autres initiatives destinées aux conducteurs actuels et aux nouveaux conducteurs ont commencé à porter leurs fruits. Nous avons poursuivi le déploiement des

technologies de télématique afin de réduire les risques dans nos installations opérationnelles. Des solutions télématiques sont maintenant installées dans 9 % de nos véhicules et dans 15 % de l'équipement motorisé de manutention.

Dans le cadre de sa Stratégie décennale de santé et de sécurité, Postes Canada a introduit des normes culturelles de sécurité dans le milieu de travail partout au pays. Il s'agit des normes que nous devons suivre, des attentes mutuelles et des règles qui guideront nos comportements.

- Prendre une pause sécurité, une pause santé mentale ou une pause diversité au début de chaque réunion.
- Toujours tenir la main courante dans les escaliers.
- Stationner à reculons afin de réduire les risques de collision.

## COVID-19

Compte tenu de l'augmentation des cas de COVID-19 partout au Canada au quatrième trimestre de 2021, nous avons suspendu notre plan, notamment le retour anticipé sur le lieu de travail du personnel travaillant à distance, pour assouplir progressivement les mesures relatives à la COVID-19. Alors que les provinces commençaient à modifier leurs restrictions liées à la COVID-19, notre équipe d'intervention multifonctionnelle a adapté les protocoles opérationnels tout en maintenant les normes de protection les plus élevées pour notre personnel.



Nos efforts pour gérer la pandémie de COVID-19 comprennent notamment ce qui suit :

- élaboration et mise en place d'un plan d'assouplissement de tous les protocoles liés à la COVID-19, dont les 10 étapes visent à assouplir les restrictions liées à la COVID-19, conformément aux directives de la santé publique;
- mise en œuvre d'une approche fondée sur le risque pour ce qui est des tests de dépistage rapides, qui a contribué à réduire le risque de transmission et d'éclosions; aux mois de mai et de juin 2021, plus de 10 000 vaccins ont été administrés à des membres du personnel et à des entrepreneurs dans deux cliniques mobiles de vaccination dans la région du Grand Toronto;
- élaboration, au quatrième trimestre, de la Pratique de vaccination obligatoire de Postes Canada et communication de celle-ci au personnel. La Pratique est conforme à l'approche du gouvernement fédéral et a été élaborée en consultation avec tous les agents négociateurs. Au 31 décembre 2021, 97 % des membres de notre personnel se conformaient à la Pratique. Un processus de vérification a commencé en décembre 2021 et se poursuivra en 2022 : des employés sélectionnés de façon aléatoire devront fournir la preuve du statut vaccinal qu'ils ont fourni.

## Santé mentale

L'importance d'adopter des habitudes qui favorisent le bien-être mental, comme l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, la bonne condition physique, la réduction du stress et l'ergonomie du poste de travail en télétravail, a été communiquée à notre personnel et aux chefs d'équipe pendant l'année. La Stratégie quinquennale en matière de santé mentale a été élaborée de façon à ce que tous les chefs d'équipe suivent en priorité la formation et le perfectionnement. Ainsi, ils pourront acquérir les compétences et établir la structure qui sont nécessaires pour surveiller et favoriser la santé et la sécurité psychologiques de leurs équipes. En 2022, et au cours des années à venir, la stratégie évoluera vers des plans plus tactiques.



## Code canadien du travail – Modifications au projet de loi C-65 (Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail)

Le 31 janvier 2021, des modifications apportées au *Code canadien du travail* sont entrées en vigueur, élargissant le cadre actuel de prévention de la violence et créant une approche exhaustive pour toutes les formes de harcèlement et de violence dans le secteur public fédéral. Le 15 janvier 2021, nous avons lancé les modules de formation sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail à

l'intention des employés et des chefs d'équipe. Nous avons également mis en place un nouveau processus de signalement et de règlement des cas de harcèlement et de violence en milieu de travail conformément aux nouvelles dispositions. La nouvelle formation et le processus de signalement témoignent de notre engagement continu à veiller à ce que tous les membres du personnel disposent d'un milieu de travail sain et sécuritaire, exempt de harcèlement et de violence.

### Sécurité des conducteurs

Un programme de reconnaissance précisément lié à la sécurité des conducteurs, qui s'aligne sur les principes clés de reconnaissance et sur notre Stratégie décennale de santé et de sécurité, est en cours d'élaboration. Les principes clés de reconnaissance reposent sur les pratiques que nous voulons voir nos conducteurs respecter, comme porter la ceinture de sécurité correctement, effectuer une inspection avant le départ (par exemple, faire le tour du véhicule et signaler les défauts) et reculer le véhicule de façon adéquate.



### Culture

En décembre 2021, nous avons présenté la nouvelle Pratique sur le milieu de travail hybride, laquelle guidera le retour sur les lieux de travail, offrira la flexibilité dont nous aurons besoin pour l'avenir et nous aidera à devenir un employeur de choix. La nouvelle pratique invite les chefs d'équipe et les membres du personnel à explorer les différentes options de lieux de travail qui permettent d'établir un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle, tout en répondant aux besoins de l'entreprise. Le personnel travaillant à distance devrait en majorité retourner sur le lieu de travail en 2022. Toutefois, nous continuons de surveiller l'évolution de la situation entourant la COVID-19 et de suivre les recommandations des experts de l'Agence de la santé publique du Canada afin de déterminer quand il sera possible de le faire en toute sécurité.

### Équité, diversité et inclusion

Postes Canada entend représenter la diversité du Canada et offrir un milieu de travail sécuritaire, accueillant et inclusif qui valorise et célèbre ses différences. Notre Comité national mixte sur l'équité et la diversité a élaboré le Plan d'action sur l'équité et la diversité de 2021, lequel s'aligne sur notre vision et établit des objectifs en vue de réaliser notre stratégie de cinq ans. Ce plan présente 40 étapes précises que suivra l'entreprise pour créer un milieu de travail sécuritaire et accueillant pour tout le monde. Voici quelques-unes des principales initiatives :



- Intégrer nos objectifs d'équité, de diversité et d'inclusion à la planification stratégique de Postes Canada.
- Améliorer le recrutement et le maintien en poste des personnes faisant partie d'un groupe sous-représenté en fixant des cibles à atteindre.
- Servir la société et réagir aux enjeux, mouvements et événements sociaux, s'engager à lutter contre le racisme et commémorer les journées importantes, telles que la Journée de la vérité et de la réconciliation et la Journée des droits de l'homme.
- Sensibiliser et communiquer à propos des principes d'équité, de diversité et d'inclusion et évaluer nos progrès en sollicitant les commentaires des employés.

Nous nous concentrerons d'abord sur l'élimination de l'oppression et de la discrimination. Le Comité national mixte sur l'équité et la diversité a établi ces objectifs et s'est engagé à leur égard afin d'augmenter la représentation des personnes racisées au sein de notre effectif, en attirant des candidats et en maintenant en poste les employés appartenant à des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

En 2021, nous avons établi et communiqué des cibles d'équité à tous les chefs d'unités fonctionnelles dans le but d'atteindre les cibles de 80 % de la disponibilité sur le marché du travail canadien\* sur cinq ans pour les peuples autochtones et sur dix ans pour les personnes vivant avec un handicap. En 2021, nous avons continué d'offrir des formations sur les préjugés inconscients, notamment aux chefs d'équipe du secteur des opérations.

| Objectifs de diversité                 | Résultat 2021 | Cibles 2021 |
|--|---------------|-------------|
| Femmes                                 | 47,9 %        | 48,6 %      |
| Autochtones                            | 2,9 %         | 2,7 %       |
| Personnes ayant un handicap            | 6,8 %         | 4,4 %       |
| Personnes issues de minorités visibles | 23,4 %        | 19,8 %      |

\* Fondé sur les taux d'auto-identification du recensement sur l'équité de Postes Canada

En 2021, nous avons mis en place trois groupes-ressources d'employés (soit un contre le racisme, un pour les Autochtones et un pour les personnes ayant un handicap) afin d'amplifier la voix des membres du personnel sous-représentés et de repérer les obstacles qui compromettent notre capacité à les attirer et à les maintenir en poste. Un quatrième groupe, Fierté LGBTQ2S+, a été créé après notre campagne du mois de la Fierté. Le personnel pourra adhérer à ces groupes en 2022.

### Équité salariale

La *Loi sur l'équité salariale* (dans le cadre du projet de loi C-86), qui est entrée en vigueur le 31 août 2021, exige que les employeurs fédéraux combler l'écart salarial entre les sexes et veillent à ce que les membres du personnel un salaire égal pour un travail de valeur égale. Postes Canada est tenue de créer un plan d'équité salariale et de le mettre à jour régulièrement. Pour ce faire, la Société doit établir un comité d'équité salariale (ou plusieurs comités d'équité salariale si le Commissaire à l'équité salariale donne son autorisation). Dans le cadre de l'établissement de ce plan, nous comptons :

- établir des catégories d'emploi et déterminer leur prédominance masculine ou féminine;
- établir la valeur du travail et la rémunération de chaque catégorie d'emploi aux fins de comparaison avec la rémunération reçue par les catégories d'emploi à prédominance masculine ou féminine;
- calculer toute augmentation de rémunération nécessaire pour établir et maintenir l'équité salariale.

Postes Canada est pleinement consciente que l'équité salariale constitue un droit fondamental et que toute disparité salariale basée sur le sexe est inacceptable. Nous travaillerons étroitement avec nos agents négociateurs et les représentants des employés non syndiqués afin de faire avancer cette importante initiative.

### Relations du travail

En 2021, nous avons conclu des conventions collectives à la fois avec l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) et avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) grâce à un meilleur processus de négociation collective. Jumelées aux conventions conclues précédemment avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) et l'Alliance de la Fonction publique du Canada (Syndicat des employés des postes et communications), ces conventions nous ont permis d'atteindre une stabilité en matière de relations de travail dans l'ensemble de nos groupes de négociation. Les conventions collectives avec l'AOPC et le STTP ont été conclues avant leur expiration, offrant plus de certitude pour l'avenir au personnel, à la clientèle et à la population canadienne alors que le pays se remet de la COVID-19. Cette certitude nous a également permis d'établir, et nous permettra éventuellement d'élargir, nos nouveaux services financiers dans les bureaux de poste.



## Nombre d'employés syndiqués

| Agent négociateur      | Nombres d'employés représentés <sup>a</sup> | Date d'expiration de la convention collective |
|------------------------|---|---|
| STTP-EPU <sup>b</sup>  | 36 288                                      | 31 janvier 2024                               |
| STTP-FFRS <sup>c</sup> | 8 709                                       | 31 décembre 2023                              |
| ACMPA <sup>d</sup>     | 5 214                                       | 31 décembre 2023                              |
| AOPC <sup>e</sup>      | 4 139                                       | 31 mars 2025                                  |
| AFPC/SEPC <sup>f</sup> | 304   | 31 août 2024                                  |
| <b>Total</b>           | <b>55 654</b>                               |   |

a. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2021; exclut 19 123 employés temporaires, occasionnels ou nommés pour une période déterminée.

b. STTP-EPU : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine, qui représente les employés des établissements et de la vente au détail ainsi que les facteurs et les courriers des services postaux.

c. STTP-FFRS : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains, qui représente les courriers des livraisons postales dans les régions rurales et suburbaines du Canada.

d. ACMPA : Association canadienne des maîtres de poste et adjoints, qui représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux.

e. AOPC : Association des officiers des postes du Canada, qui représente les superviseurs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires ainsi que les employés des ventes.

f. AFPC/SEPC : Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications, qui représente les employés qui effectuent certaines tâches administratives, techniques et professionnelles, y compris ceux affectés aux centres d'appels et au service de production des rapports de paie, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

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

En 2021, Postes Canada et le STTP ont conclu deux nouvelles conventions collectives d'une période de deux ans, qui ont été ratifiées par les membres du STTP avant l'expiration des conventions actuelles, lesquelles étaient en vigueur jusqu'au 31 décembre 2021 (STTP-FFRS) et jusqu'au 31 janvier 2022 (STTP-EPU). Les nouvelles conventions, qui prendront fin au 31 décembre 2023 (STTP-FFRS) et au 31 janvier 2024 (STTP-EPU), comprennent une augmentation salariale annuelle de 2 %. Ces conventions comprennent également une prime à la signature non récurrente de 500 \$ n'ouvrant pas droit à pension pour tous les employés réguliers à temps plein du STTP-EPU et tous les employés du STTP-FFRS comptant au minimum six heures quotidiennes dans le Système de gestion des itinéraires. Tous les autres employés recevront 250 \$. Pour recevoir une prime à la signature, les employés doivent être au service de la Société le 1<sup>er</sup> février 2022 (STTP-EPU) et le 1<sup>er</sup> janvier 2022 (STTP-FFRS) respectivement. D'autres changements sont également compris dans ces conventions, notamment une convention pour faire passer les employés du STTP-FFRS à un taux horaire.

Postes Canada et le STTP ont pratiquement achevé la mise en œuvre des éléments de la décision arbitrale relative à l'équité salariale de mai 2018. Les ajustements sont rétroactifs au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

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

La convention collective avec l'ACMPA prend fin le 31 décembre 2023. L'ACMPA représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux.

Un comité composé de représentants de l'ACMPA et de Postes Canada met en œuvre le règlement de mai 2019 approuvé par la Commission canadienne des droits de la personne relativement à la plainte déposée par l'ACMPA en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* qui alléguait qu'il y avait eu une discrimination salariale fondée sur le sexe au cours de la période allant de 1992 à 1997. Le versement des paiements aux employés admissibles a commencé et se poursuit.

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

Une nouvelle convention collective de quatre ans qui prendra fin le 31 mars 2025 entre l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) et Postes Canada a été ratifiée par les membres au deuxième trimestre. L'AOPC représente les superviseurs, les chefs et les groupes de soutien aux

superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires, ainsi que les employés des ventes.

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

L'actuelle convention collective avec l'AFPC/SEPC prendra fin le 31 août 2024. L'AFPC/SEPC représente les employés qui effectuent certaines tâches administratives, de bureau, techniques et professionnelles, y compris ceux affectés aux centres d'appels et au service de production des rapports de paie, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

Dans le cadre de l'entente par arbitrage conclue après le dépôt par l'AFPC d'une demande auprès du Conseil canadien des relations industrielles, l'AFPC, l'AOPC et Postes Canada ont poursuivi leur évaluation conjointe des emplois qui, selon les syndicats, auraient dû faire partie de leurs unités de négociation. Le déplacement de certains emplois vers l'unité de négociation convenue s'est achevé au deuxième trimestre de 2021.

Postes Canada effectue des paiements au titre de l'équité salariale aux employés admissibles depuis 2013 à la suite de la décision de la Cour suprême du Canada en novembre 2011 en faveur de l'AFPC. En 2016, la Société a avisé l'AFPC que les anciens employés qui n'ont pu être joints par courrier ou autrement ont cinq ans pour réclamer les sommes auxquelles ils ont droit en vertu du protocole d'accord signé par les parties. La période de cinq ans a pris fin le 28 juillet 2021 et les paiements sont en voie d'être finalisés.

### Secteur Purolator

Le programme de perfectionnement des talents de Purolator, *La diversité des talents compte*, lequel s'aligne sur la stratégie en matière de diversité et d'inclusion du secteur, est axé sur l'élimination des barrières systémiques et sur la création de possibilités pour les membres de minorités visibles. En 2021, 22 personnes ont terminé le programme d'un an et plusieurs ont réussi des concours pour des promotions ou de nouveaux rôles.

L'apprentissage et le perfectionnement ont également été des éléments prioritaires en 2021. Purolator a reçu le prix de la meilleure stratégie d'apprentissage et de perfectionnement lors de la cérémonie des Canadian HR Awards. Mettant l'accent sur des formations virtuelles pilotées par un instructeur pour des raisons de sécurité durant la pandémie, Purolator a embauché et formé plus de 2 500 personnes en vue de sa période de pointe.

Nombre d'employés syndiqués

| Agent négociateur      | Nombre d'employés représentés <sup>a</sup> | Date d'expiration de la convention collective |
|------------------------|--|---|
| Teamsters <sup>b</sup> | 10 513                                     | 31 décembre 2021                              |
| Teamsters <sup>c</sup> | 520  | 31 décembre 2022                              |
| AFPC <sup>d</sup>      | 149  | 31 décembre 2022                              |
| Unifor <sup>e</sup>    | 122  | 31 décembre 2022                              |
| <b>Total</b>           | <b>11 304</b>                              |   |

a. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2021; exclut 213 employés temporaires, occasionnels ou nommés pour une période déterminée.

b. Teamsters représente des employés des opérations.

c. Teamsters représente des employés de bureau et administratifs.

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

e. Unifor représente des employés de bureau et administratifs.

Toujours plus déterminée à améliorer sa culture de santé et de sécurité, Purolator a investi dans un programme de perfectionnement professionnel destiné à aider les gestionnaires de première ligne à promouvoir la santé et la sécurité dans les installations. En 2021, Purolator a lancé le programme *Les yeux sur la route* dans les 50 terminaux les plus à risque, afin d'aider les gestionnaires à cibler les

membres du personnel qui ont des comportements à risque au volant, puis à les former et à les coacher pour s'assurer qu'ils adoptent le comportement souhaité. Les efforts continus déployés par l'entreprise tout au long de l'année lui ont permis de réaliser son objectif d'amélioration continue de 81 % sur sa fiche de pointage des conducteurs.

## Secteur SCI

Nombre d'employés syndiqués

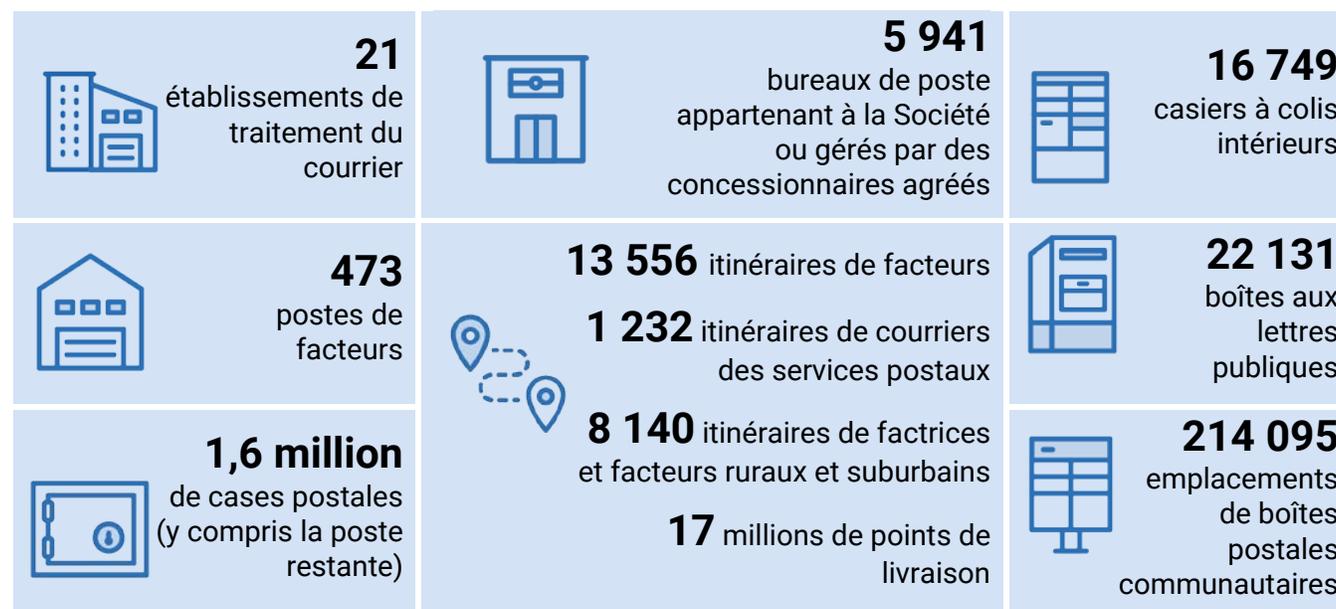
| Agent négociateur | Nombre d'employés représentés <sup>a</sup> | Date d'expiration de la convention collective |
|-------------------|--|---|
| Unifor – Toronto  | 289  | Le 31 décembre 2023                           |
| Unifor – Laval    | 23   | Le 30 novembre 2026                           |
| <b>Total</b>      | <b>312</b>                                 |   |

a. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2021; exclut 32 employés occasionnels.

## 4.2 Notre réseau et notre infrastructure

### Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada dessert plus de 17 millions d'adresses et son vaste réseau d'exploitation nécessite un vaste travail de coordination entre les activités de levée, de traitement, de transport et 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 2021, près de 6,8 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages ont été traités dans nos établissements, ce qui représente en moyenne 27 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 :



Pour aider la population canadienne à rester en contact et soutenir la réussite des entreprises, en 2021, nous avons mis l'accent sur le renforcement de notre réseau pour répondre aux besoins de la clientèle en ajoutant de la capacité, en rehaussant le service et en améliorant la technologie. Tout au long de 2021, les problèmes liés aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale ont continué de nuire à l'avancement des projets opérationnels et plusieurs initiatives ont dû être retardées ou reportées.

## Service et capacité

Depuis le début de la pandémie, la hausse du volume de colis du cybercommerce exerce une pression sur la capacité disponible. En 2021, pour répondre aux besoins des Canadiens en soutenant mieux nos activités et pour favoriser la croissance, nous avons apporté des améliorations en matière de productivité et ajouté ou agrandi des installations de livraison. De nouveaux projets d'infrastructure ont été lancés, lesquels se poursuivront tout au long de 2022 et par la suite. Ces améliorations sont essentielles à notre autonomie financière, à notre compétitivité en matière de coûts et à notre croissance.



### Installations nouvelles et améliorées

- Début de la dernière étape de la construction du Centre de traitement de l'est de l'Ontario, soit l'installation de l'équipement de tri.
- Ajout de quatre nouvelles installations de livraison à notre réseau et mise en place d'initiatives d'économie d'espace qui ont permis de libérer plus de 50 000 pieds carrés, réduisant ainsi la congestion de notre réseau de livraison et ajoutant la capacité nécessaire.
- Ouverture de nouveaux postes de facteurs à Trois-Rivières, à Ottawa (Barrhaven), Alliston et à Montréal (La Prairie et Chambly).



### Casiers à colis

- Ajout d'environ 4 000 casiers à colis intérieurs dans des immeubles d'habitation et des immeubles en copropriété.
- Installation de plus de 1 600 casiers à colis extérieurs à des points de livraison existants.
- Déploiement de casiers à colis automatisés dans 10 emplacements dans le cadre d'un projet pilote.



### Nouvelles capacités et efficacité des processus

- Mise en œuvre d'une initiative d'amélioration continue dans plusieurs installations importantes, améliorant le débit pour le service Poste-lettres<sup>MC</sup> et le traitement des paquets.
- Début de l'utilisation opérationnelle d'une nouvelle trieuse de colis et de paquets à Kitchener.
- Réalisation d'une analyse de rentabilité visant l'expansion et l'automatisation améliorée des activités de traitement des colis à Calgary.



### Réapprovisionnement des actifs et autres demandes

- Remplacement ou ajout de nouveaux véhicules à notre parc, faisant passer le nombre de véhicules à propulsion de remplacement à 740.
- Mise à l'essai réussie de tricycles cargo électriques à Montréal destinés à la livraison de colis en zone urbaine.



### Réseau international de bout en bout

Postes Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada continuent à collaborer étroitement pour faciliter le mouvement du courrier international dans le processus de dédouanement postal. En 2021, nous sommes demeurés concentrés sur la mise à niveau de notre infrastructure de TI et physique ainsi que sur l'amélioration des processus et de la qualité des données des administrations postales étrangères afin d'assurer le traitement en temps opportun du courrier légitime tout en éliminant les biens illégaux et prohibés dans le flot de courrier.



## Technologie

Afin d'améliorer le service et le suivi, de soutenir notre réseau et notre capacité et de fournir une expérience exceptionnelle aux Canadiens et aux Canadiennes, nous avons poursuivi nos projets technologiques tout au long de 2021.



- Sélection d'un fournisseur pour la mise en place des véhicules à guidage automatique destinés aux activités de levée, de livraison et de tri du courrier; déploiement prévu des 30 premiers véhicules en 2022.
- En collaboration avec nos agents négociateurs, établissement des structures d'itinéraires dynamiques pour gérer la hausse des livraisons saisonnières et l'évolution de la composition du courrier et des colis ainsi que pour répondre aux besoins de la clientèle de façon rentable.
- Déploiement de plus de 12 500 terminaux de données portatifs dans le cadre d'un programme pluriannuel qui vise à fournir une technologie de pointe pour accroître la stabilité et la portée des communications et à offrir de nouvelles fonctionnalités afin d'améliorer le service à la clientèle et le suivi.
- Installation de technologies de télématique sur 150 unités d'équipement motorisé de manutention afin d'améliorer la sécurité dans nos installations opérationnelles.
- Développement d'un gestionnaire d'activités évolutif de prochaine génération pour prendre en charge le nombre croissant d'activités de repérage dans notre réseau.
- Mise en œuvre à l'échelle nationale d'une fonctionnalité de suivi automatisé sur notre site Web et les appareils mobiles iOS en octobre 2021, la mise en œuvre de cette fonctionnalité sur des appareils Android<sup>MC</sup> étant prévue au début 2022. Cet outil en ligne permet aux consommateurs d'ajouter automatiquement des colis à leur liste de suivi et de définir des préférences de livraison par défaut pour tous les colis.
- Lancement d'une nouvelle plateforme de magasinage en ligne, grâce à laquelle les clients inscrits au programme Solutions pour petites entreprises de Postes Canada<sup>MC</sup> et les clients commerciaux de Postes Canada ayant un compte peuvent commander les fournitures d'expédition les plus courantes. Cette plateforme est accessible à partir de n'importe quel appareil connecté à Internet.
- Élargissement de la version bêta destinée au marché de l'application Mon courrier, un nouveau service qui annonce l'arrivée prochaine de courrier, permettant aux Canadiens et aux Canadiennes d'interagir avec leur courrier et leurs messages de marketing en ligne d'une façon plus connectée et pratique.
- Aide aux entreprises pour qu'elles puissent entrer en contact avec les bons clients grâce à de nouvelles capacités de visualisation, en utilisant des technologies avancées de mappage des données pour diriger les articles de publipostage vers le bon public.
- Déploiement d'une nouvelle technologie du point de vente au détail dans 870 bureaux de poste, afin d'offrir au personnel un flux de travail intuitif et de fournir à la clientèle une interface plus accessible au point de vente.
- Achèvement de la phase de planification et de confirmation des avantages liés au projet pluriannuel de modernisation de nos activités d'arrière-boutique et de bonification de la valeur commerciale grâce à la mise à niveau de notre progiciel de gestion intégré. Approbation de l'analyse de rentabilité et de la feuille de route de la mise en œuvre par le Conseil d'administration.

## Accessibilité

En 2021, nous avons réalisé 261 vérifications afin de repérer les lacunes en matière d'accessibilité dans nos installations et nos bureaux de poste. Ces vérifications ont donné lieu à 10 projets de modernisation et nous ont permis de relever 36 autres sites qui feront l'objet de modifications et de travaux de construction en 2022. Nous avons également défini nos normes d'accessibilité pour l'environnement bâti qui sont supérieures aux exigences minimales du



code de la construction. Validées par la Fondation Rick Hansen, elles nous permettront d'assurer un véritable accès au sein de nos établissements.

Conformément à notre objectif d'offrir des produits et services accessibles aux Canadiens, tous les nouveaux produits numériques destinés au public doivent être conçus suivant les Règles pour l'accessibilité des contenus Web 2.1 de niveau AA. Pour veiller à ce que ces normes soient respectées, nous avons offert une formation à 37 employés et entrepreneurs du secteur numérique et mis en place une méthode complète de test de l'accessibilité. Nous avons atteint un taux d'accessibilité numérique de 85,9 % pour l'ensemble des produits numériques actifs en 2021, dépassant nos résultats de 2020 de 77,3 %.

## Secteur Purolator

En 2021, les défis découlant de la pandémie de COVID-19 ont continué de nuire à nos activités. Toutefois, Purolator a respecté ses priorités en matière de réseau et d'infrastructure et a réalisé ce qui suit :

- Réseau – Ouverture d'une nouvelle installation à Kitchener, en Ontario, signature d'un contrat de location pour une nouvelle installation à Calgary, en Alberta, et investissements dans du nouvel équipement de traitement et des solutions novatrices de construction dans l'ensemble du pays. Ces investissements ont permis de soutenir la croissance des affaires, de rééquilibrer la capacité dans les terminaux voisins, d'améliorer l'expérience de la clientèle grâce à une plus grande proximité et de faciliter l'accès pour le dépôt et le ramassage des articles.
- Logistique dans les villes – Mise en place de solutions visant à relever les défis liés à la livraison du dernier kilomètre dans les grands centres urbains au Canada et à l'accès de la clientèle en combinant les vélos cargo électriques avec les véhicules électriques à faible vitesse. En 2021, nous avons mis en service des vélos cargo électriques à Vancouver dans le cadre de l'ouverture du premier centre de distribution urbain de la ville. Les services de logistique dans les villes sont actuellement offerts dans les centres de distribution urbains de Montréal et de Vancouver.
- Magasins de détail – Prolongation des heures d'ouverture et élargissement des services aux points d'accès des clients pour plus de commodité.
- COVID-19 – Atténuation des risques de santé et sécurité connexes en augmentant le nombre de points d'accès des clients, dont les casiers à colis sans contact et les kiosques en libre-service.
- Centre en Ontario – Poursuite du projet de nouveau centre en Ontario, afin d'appuyer la croissance soutenue à long terme grâce à des capacités répondant aux besoins du marché en constante évolution. Ce centre sera doté d'une conception évolutive, ainsi que d'équipement de tri automatisé et de solutions intégrées de gestion des processus.

## 4.3 Nos priorités en matière d'environnement

### Secteur Postes Canada

Pour progresser dans la réalisation de ses priorités en matière d'environnement, Postes Canada a publié en octobre 2021, en collaboration avec ses unités de négociation, un [Plan d'action environnemental](#). Il est axé sur quatre principaux secteurs : action pour le climat, zéro déchet, livraison écoresponsable et mobilisation des travailleurs. Postes Canada a également adopté des objectifs ambitieux fondés sur la science afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes. Suivez nos progrès dans notre rapport annuel sur le développement durable à [postescanada.ca/developpementdurable](https://postescanada.ca/developpementdurable). Grâce à des investissements dans l'ensemble de notre réseau, nous pourrions réduire notre impact environnemental, atteindre les cibles suivantes et créer un avenir durable pour la population canadienne :



## Action pour le climat

- S'engager à atteindre la carboneutralité d'ici 2050.
- Réduire les émissions de portée 1 et de portée 2 de 30 % d'ici 2030 (mesurées par rapport aux niveaux de 2019).
- Approvisionnement en électricité renouvelable à 100 % d'ici 2030.
- Mobiliser 67 % des fournisseurs (par montants dépensés) et toutes les filiales pour qu'ils adoptent des objectifs fondés sur la science d'ici 2025.

### Prochaines étapes de notre stratégie climatique :

- Rendre compte chaque année de nos progrès à l'égard de nos objectifs fondés sur la science nouvellement annoncés et examiner les efforts qu'il faudra déployer et les plans de mise en œuvre qui seront nécessaires pour s'aligner sur le scénario limitant le réchauffement climatique mondial à 1,5 °C.
- Rendre compte de notre conformité aux recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques dans notre rapport de 2021 sur le développement durable dont la publication est prévue au deuxième trimestre de 2022.
- Continuer de rendre compte publiquement au CDP (auparavant le Carbon Disclosure Project), en maintenant une cote de B.

## Zéro déchet

- Détourner des sites d'enfouissement au moins 90 % par poids des déchets non dangereux provenant des opérations et des déchets issus de la construction et de la démolition d'ici 2030.
- Éliminer les plastiques à usage unique inutiles à notre siège social, lors de nos réunions et événements de l'entreprise, et dans nos opérations d'ici 2022.

## Livraison écoresponsable

- Mettre en œuvre et promouvoir des solutions écoresponsables pour les colis et le courrier d'ici 2022.

## Mobilisation des travailleurs

- Être reconnu comme un employeur écoresponsable par 60 % de nos travailleurs d'ici la fin de 2022.

## 4.4 Canaux de vente

### Secteur Postes Canada

#### Vente au détail

Les Canadiens comptent sur notre vaste réseau de bureaux de poste pour des services importants, le ramassage de colis et de courrier et le retour de produits. Avec près de 6 000 bureaux de poste partout au pays, nous comptons plus de points de vente au détail que toute autre entreprise au Canada. De ce nombre, plus de 3 600 emplacements appartiennent à la Société et plus de 2 300 sont exploités par des concessionnaires privés. Visant à offrir un accès pratique pour tous les Canadiens, plus de la moitié de nos bureaux se trouvent dans des endroits divers et éloignés partout au Canada. Pour la plupart des Canadiens, les points de vente au détail sont toujours le principal point de contact avec Postes Canada et nous nous efforçons toujours d'améliorer l'expérience client, de réduire nos délais de transaction, d'étendre nos services, de devenir plus écologiques et d'offrir plus de points de ramassage à nos clients, surtout pendant la période de pointe.



## Ramassage de colis

Au-delà des bureaux de poste à service intégral, qui constituent la pierre angulaire de notre réseau, notre modèle de ramassage de colis continue de rendre l'expérience client encore plus commode et de nous offrir de la flexibilité. Ces points de service peuvent être rapidement mis en place et nécessitent moins d'espace qu'un bureau de poste, ce qui nous permet d'étendre temporairement notre réseau pour accueillir des hausses de volumes de colis. En 2021, nous avons étendu nos services à 27 emplacements de ramassage de colis en y ajoutant un service de dépôt de colis pour le public et les petites entreprises. En 2022, nous prévoyons convertir les emplacements de ramassage de colis restants en ce nouveau modèle de ramassage et de dépôt pour améliorer la gestion de la demande de colis. Nous avons également continué d'améliorer l'espace d'arrière-boutique en ajoutant des étagères et en optimisant la disposition générale qui permet d'accroître la capacité de traitement des colis.



## Communautés autochtones, rurales et du Nord

Postes Canada s'applique à améliorer le service et à offrir un accès plus pratique pour les communautés autochtones, rurales et du Nord mal desservies. Notre premier bureau de poste de type carrefour communautaire, qui s'est ouvert le 29 octobre 2021, à High Prairie, en Alberta, offre de nouveaux services pour combler les lacunes potentielles dans cette collectivité. Outre les produits et services postaux de base, ce carrefour communautaire offre aux clients un accès à des services sûrs de dépôt et de ramassage de colis, à des casiers à colis et au dépôt de colis sans contact 24 heures sur 24. Il offre aussi des services financiers, comme le prêt MonArgent Postes Canada<sup>MC</sup>. En 2022, un guichet automatique y sera ajouté. On y trouve également des services de soutien aux petites entreprises, une borne de recharge pour les véhicules électriques et un répertoire communautaire pour présenter les entreprises locales. Les travaux pour un deuxième bureau de poste de type carrefour communautaire à Membertou, en Nouvelle-Écosse, avancent bien; son ouverture est prévue en 2022. Il inclura d'autres services de soutien aux entreprises comme un service de location de salles de réunion, des options d'impression et de déchetage sécuritaires et des ordinateurs publics pour des vidéoconférences. L'ouverture de deux carrefours supplémentaires est prévue à la fin de 2022. Nous continuons de travailler avec les communautés autochtones afin de repérer les secteurs mal desservis. Grâce à ce partenariat, nous obtiendrons des renseignements précieux pour mieux servir les communautés rurales et autochtones, que nous prendrons en compte dans nos décisions de conception à l'échelle de notre réseau. En 2021, nous avons mis la dernière main à la feuille de route sur cinq ans de notre Stratégie sur la réconciliation avec les communautés autochtones et du Nord et amélioré les services postaux dans cinq communautés autochtones.



## Modernisation de la technologie de vente au détail

Notre projet de modernisation de la technologie de vente au détail progresse bien. Notre projet pluriannuel de remplacement du matériel informatique et des logiciels de l'ensemble de nos points de vente automatisés, qui sont au nombre de 5 570 environ, a commencé en juillet 2021. Bien que nous ayons connu des retards en raison des restrictions découlant de la COVID-19 et des problèmes de logiciels, à la fin de 2021, les systèmes de points de vente étaient remplacés dans 870 sites, le remplacement des 4 700 restants étant prévu pour 2022. La modernisation de la technologie de nos points de vente au détail adapte nos activités de vente au détail aux besoins en évolution de la clientèle et améliore l'accessibilité. Un écran distinct permet aux clients de suivre les transactions en temps réel tandis qu'un terminal portable permettant d'effectuer les paiements et de saisir les signatures est plus ergonomique et accessible pour les personnes qui n'ont pas accès à l'écran des clients. Ce terminal portable améliore également l'efficacité opérationnelle en permettant aux commis de traiter les colis lorsque le point de vente est déjà occupé. Dans la mesure du possible, les transactions ont été simplifiées afin de faciliter les interactions entre le commis et la clientèle. En outre, le système est conçu pour pouvoir s'adapter ultérieurement, ce qui nous permettra d'apporter des améliorations et de déployer de nouvelles fonctionnalités facilement pour répondre aux futurs besoins de la clientèle.



## Expérience client

L'amélioration de l'expérience client est un élément clé de notre stratégie. Notre nouvel écran distinct pour les clients permet également de recueillir des données en temps réel sur la satisfaction de la clientèle au point d'achat, ce qui nous donne plus de renseignements pour offrir un meilleur service. En 2021, cette nouvelle solution nous a permis de recueillir près de 600 000 réponses. De nouveau en 2021, nous nous sommes concentrés sur les mesures liées aux temps d'attente, notamment inviter les clients à préremplir les formulaires en douane en ligne (ce qui a permis d'augmenter le taux de balayage de plus de 10 % par rapport à 2020), planifier la location numérique de cases postales afin que les clients puissent chercher une case libre dans notre réseau et s'y inscrire et offrir du coaching pour réduire le temps de transaction du service MoneyGram<sup>MC</sup> pour les clients réguliers. Nous continuons de chercher, dans la mesure du possible, à effectuer des transactions sans contact pour permettre d'expédier les colis étiquetés sans l'intervention du commis. En 2021, nous avons installé 10 casiers à colis automatisés et près de 50 boîtes de dépôt sans contact.



Nos boîtes à tarif fixe demeurent appréciées, plus de 1,5 million de boîtes ayant été achetées en 2021. Tout comme une enveloppe prépayée, elles sont achetées d'avance par le client, qui les remplit et les expédie au moment qui lui convient. Il est permis d'expédier n'importe quelle marchandise de moins de 5 kg que la boîte peut contenir. Également, en collaboration avec la Monnaie royale canadienne, nous avons ajouté cinq nouveaux produits d'investissement de luxe, et au début de 2022, nous ajouterons des cartes SIM à notre gamme de produits.

## Environnement et développement durable

Ayant à cœur l'environnement et le développement durable, nous nous efforçons d'éliminer les plastiques à usage unique des produits vendus dans nos bureaux de poste. En 2021, nous avons éliminé les pellicules rétrécissables de notre ruban adhésif d'emballage à base d'eau, en les remplaçant par des bandes de papier entièrement recyclables, et nous avons lancé deux enveloppes matelassées, également 100 % recyclables. Nous intégrons également des solutions plus écologiques dans le processus de conception de notre réseau de vente au détail afin de réduire les émissions et les déchets en aval. Elles comprennent les changements apportés à la conception afin d'avoir recours à des luminaires modulaires qui nous permettront de remplacer les pièces défectueuses plutôt que le luminaire en entier, ainsi que la modification des spécifications pour l'affichage en magasin, qui passe de l'éclairage fluorescent à l'éclairage à DEL.



## Services financiers

En 2021, nos services de vente au détail ont été améliorés grâce au lancement du prêt MonArgent Postes Canada, en partenariat avec la Banque TD. Lancé comme test de marché en septembre à 36 emplacements pilotes, il s'est élargi à plus de 200 points de vente au détail au cours de l'année. Les marchés choisis incluent la Nouvelle-Écosse (Halifax et les marchés ruraux environnants), le Québec (Verdun et LaSalle), l'Ontario (Windsor, London et Manitoulin Island) et le Manitoba (Winnipeg), ainsi que des communautés autochtones. Les résultats du test de marché ont été encourageants, la demande ayant été plus forte que prévu. Nous travaillons en collaboration avec la Banque TD afin d'optimiser l'offre en prévision d'une décision de lancement du prêt MonArgent à l'échelle nationale en 2022.



## Services en ligne

Des améliorations annuelles sont apportées aux canaux numériques afin de réduire les irritants pour les clients et de simplifier l'expérience en ligne de l'utilisateur. En septembre 2021, nous avons lancé notre nouvelle plateforme de cyberboutique qui permet à la clientèle du programme Solutions pour petites entreprises et à la clientèle commerciale ayant un compte de commander des fournitures d'expédition et des timbres. Les clients utilisent notre site Web et notre application pour trouver un code postal, un bureau de poste ou un tarif, ou encore pour repérer un colis. En 2021, l'application de Postes Canada a été classée aux



10<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> rangs des applications commerciales gratuites pour iOS et Android, respectivement, avec des notes élevées de respectivement 4,6 et 4,3 étoiles (sur 5). Les clients commerciaux ont également accès à nos systèmes de saisie des commandes tels que notre cyberboutique, les outils électroniques d'expédition, nos solutions de ramassage et de retour et au service AdresseComplète<sup>MC</sup> de Postes Canada, ainsi qu'à des outils de marketing direct comme l'application Cibleur précis<sup>MC</sup> de Postes Canada.

## 4.5 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, afin que des décisions appropriées puissent être prises relativement à la divulgation publique du Groupe d'entreprises.

Le président-directeur général et le chef des finances ont évalué l'efficacité des procédures et des contrôles du Groupe d'entreprises en matière d'informations à fournir, relativement à la préparation du rapport de gestion et des états financiers consolidés. Ils ont conclu à l'efficacité conceptuelle et opérationnelle des contrôles à cet égard au 31 décembre 2021.

### 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 2021 conformément au cadre intégré de contrôle interne publié par le Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO). Selon cette évaluation, le président-directeur général et le chef des finances ont déterminé que les contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière étaient efficaces au 31 décembre 2021. 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

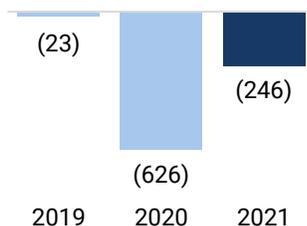
Aucun changement aux contrôles internes à l'égard de l'information financière à fournir qui a eu ou qui pourrait vraisemblablement avoir eu une incidence importante sur les contrôles internes de la Société à l'égard de l'information financière à fournir n'a été apporté au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

## 5. Revue des activités d'exploitation

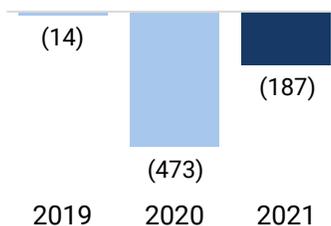
Examen détaillé de notre performance financière en 2021

### 5.1 Tendances consolidées

**Résultat avant impôt**  
(en millions de dollars)



**Résultat net**  
(en millions de dollars)



### 5.2 Résultats d'exploitation consolidés

#### Résultats consolidés

(en millions de dollars)

|   | 2021         | 2020         | Écart (\$)   | Écart (%) <sup>1</sup> |
|---|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Produits d'exploitation   | 10 112       | 9 318        | 794          | 8,9 %                  |
| Charges d'exploitation  | 10 308       | 9 888        | 420          | 4,6 %                  |
| <b>Résultat d'exploitation</b>  | <b>(196)</b> | <b>(570)</b> | <b>374</b>   | <b>65,7 %</b>          |
| Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net | (50)         | (56)         | 6            | 9,5 %                  |
| <b>Résultat avant impôt</b>   | <b>(246)</b> | <b>(626)</b> | <b>380</b>   | <b>60,7 %</b>          |
| Recouvrement d'impôt sur le résultat  | (59)         | (153)        | 94           | 61,6 %                 |
| <b>Résultat net</b>   | <b>(187)</b> | <b>(473)</b> | <b>286</b>   | <b>60,4 %</b>          |
| Autres éléments du résultat global  | 4 155        | (329)        | 4 484        | *                      |
| <b>Résultat global</b>  | <b>3 968</b> | <b>(802)</b> | <b>4 770</b> | <b>*</b>               |

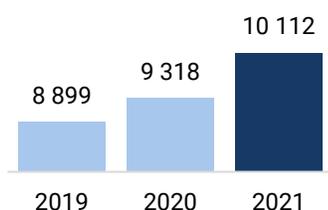
\* Calcul non significatif sur le plan mathématique.

La perte avant impôt du Groupe d'entreprises de Postes Canada s'est chiffrée à 246 millions de dollars en 2021, soit une amélioration de 380 millions de dollars (+60,7 %) par rapport à celle de 2020. Les détails sont présentés par secteur dans les sections 5.4 à 5.6.

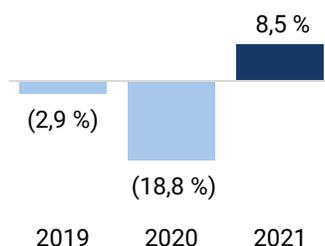
Des jours ouvrables de moins ont pour effet de réduire les produits et moins de journées payées baissent les charges d'exploitation. L'exercice 2021 comptait un jour ouvrable et une journée payée de moins que l'exercice 2020.

#### Produits d'exploitation consolidés

**Produits d'exploitation**  
(en millions de dollars)



**Variation du volume total**



En 2021, les produits d'exploitation ont augmenté de 794 millions de dollars (+8,9 %) par rapport à ceux de 2020, surtout en raison de la croissance des revenus des secteurs d'activité Colis et Marketing direct du secteur Postes Canada et de la croissance du secteur Purolator. Les comparaisons d'un exercice à l'autre sont fortement touchées par les circonstances uniques de l'exercice précédent lorsque la COVID-19 a incité les consommateurs à se tourner vers le magasinage en ligne et a accéléré le passage aux solutions numériques au détriment du courrier.

### Charges d'exploitation consolidées

En 2021, les charges d'exploitation ont augmenté de 420 millions de dollars (+4,6 %) par rapport à celles de 2020, en raison de l'augmentation des charges liées à la main-d'œuvre et des charges liées au transport du fait de la croissance ainsi que de l'accroissement des dépenses visant à soutenir notre réseau et à améliorer la capacité dans le secteur Postes Canada. Ces résultats découlent également de la décision arbitrale rendue concernant les conventions collectives (qui ont pris fin le 31 décembre 2021 et le 31 janvier 2022) du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), laquelle a entraîné des charges additionnelles de 127 millions de dollars en 2020.

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

En 2021, les charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement ont diminué de 6 millions de dollars (+9,5 %), en raison d'une baisse des produits d'intérêts.

### Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat consolidé

Le recouvrement d'impôt sur le résultat consolidé pour 2021 a diminué de 94 millions de dollars (+61,6 %) par rapport à 2020 en raison d'une perte moins élevée enregistrée par le Groupe d'entreprises.

### Autres éléments du résultat global consolidé

Les autres éléments du résultat global consolidé de 4 155 millions de dollars correspondent essentiellement à des profits de réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi découlant principalement de hausses des taux d'actualisation et d'une hausse du rendement des actifs plus importante que prévu, en partie contrebalancée par les ajustements liés à l'expérience. Les variations des différents facteurs et hypothèses pris en compte au moment de réévaluer ces régimes ont été une source d'instabilité et ont continué d'avoir des répercussions importantes sur les autres éléments du résultat global du Groupe d'entreprises en 2021.

## 5.3 Résultats d'exploitation par secteur

### Résultats par secteur – Résultat d'exploitation

(en millions de dollars)

|  | 2021         | 2020         | 2019     | 2018        | 2017       |
|--|--------------|--------------|----------|-------------|------------|
| Postes Canada                                | (518)        | (798)        | (187)    | (281)       | 84         |
| Purolator                                    | 293          | 200          | 164      | 177         | 127        |
| SCI  | 26           | 24           | 23       | 22          | 21         |
| Autre  | 3            | 4            | 7        | –           | (1)        |
| <b>Groupe d'entreprises de Postes Canada</b> | <b>(196)</b> | <b>(570)</b> | <b>7</b> | <b>(82)</b> | <b>231</b> |

## Résultats par secteur – Résultat avant impôt

(en millions de dollars)

|  | 2021         | 2020         | 2019        | 2018         | 2017       |
|--|--------------|--------------|-------------|--------------|------------|
| Postes Canada                                | (490)        | (779)        | (153)       | (276)        | 76         |
| Purolator                                    | 269          | 176          | 152         | 161          | 123        |
| SCI  | 24           | 20           | 20          | 20           | 21         |
| Autre  | (49)         | (43)         | (42)        | (23)         | (16)       |
| <b>Groupe d'entreprises de Postes Canada</b> | <b>(246)</b> | <b>(626)</b> | <b>(23)</b> | <b>(118)</b> | <b>204</b> |

### 5.4 Secteur Postes Canada

En 2021, la perte avant impôt du secteur Postes Canada s'est chiffrée à 490 millions de dollars, soit une amélioration de 289 millions de dollars (+37,1 %) par rapport à celle de 2020. Malgré la croissance des produits dans tous les secteurs d'activité, les produits n'ont pas suffi à générer des résultats positifs.



### Résumé des résultats

(en millions de dollars)

|   | 2021         | 2020         | Écart (\$) | Écart (%)     |
|---|--------------|--------------|------------|---------------|
| Produits d'exploitation   | 7 349        | 6 942        | 407        | 6,3 %         |
| Charges d'exploitation  | 7 867        | 7 740        | 127        | 2,0 %         |
| <b>Résultat d'exploitation</b>  | <b>(518)</b> | <b>(798)</b> | <b>280</b> | <b>35,1 %</b> |
| Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net | 28           | 19           | 9          | 49,8 %        |
| <b>Résultat avant impôt</b>   | <b>(490)</b> | <b>(779)</b> | <b>289</b> | <b>37,1 %</b> |

### Produits d'exploitation

L'incidence de la COVID-19 sur les produits a touché la période considérée et la période comparative de différentes façons. Lorsque la pandémie s'est installée en mars 2020, les volumes de nos secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct ont diminué considérablement, tandis que les volumes du secteur Colis sont montés en flèche puisque les Canadiens se tournaient vers les achats en ligne lorsque le magasinage en personne était restreint. Les comparaisons d'un exercice à l'autre présentées dans le présent rapport sont donc fortement touchées par les circonstances uniques qui ont commencé à toucher les produits vers la fin du premier trimestre de 2020. En 2021, le total des volumes du secteur Colis a diminué, comparativement à celui de 2020, alors que les produits du secteur Colis ont augmenté en raison de changements positifs et proactifs dans les gammes de produits et la composition de la clientèle. Malgré l'érosion continue des volumes pour le secteur d'activité Courrier transactionnel, les résultats se sont améliorés par rapport à ceux des périodes correspondantes de 2020, en partie en raison de l'incidence des envois du recensement de 2021 et de l'élection fédérale et de l'utilisation supérieure à la normale des points de vente au détail. Bien qu'il ne soit pas revenu aux niveaux d'avant la COVID-19, le secteur Marketing direct poursuit sa reprise partielle. L'augmentation cumulée globale des produits en 2021 s'est élevée à 407 millions de dollars (+6,3 %) par rapport à l'exercice précédent. Les problèmes liés aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale qui sont apparus au troisième trimestre ont continué de toucher les volumes de produits d'arrivée et du secteur Marketing direct au quatrième trimestre.

## Produits et volumes selon le secteur d'activité

|  | Produits<br>(en millions de dollars) |              |            |               | Volumes<br>(en millions d'articles) |              |             |                |
|--|--------------------------------------|--------------|------------|---------------|-------------------------------------|--------------|-------------|----------------|
|  | 2021                                 | 2020         | Écart (\$) | Écart (%)     | 2021                                | 2020         | Écart       | Écart (%)      |
| <b>Colis</b>   |                                      |              |            |               |                                     |              |             |                |
| Colis du régime intérieur  | 2 912                                | 2 681        | 231        | 9,1 %         | 279                                 | 292          | (13)        | (4,2) %        |
| Colis de départ  | 329                                  | 302          | 27         | 9,2 %         | 13                                  | 13           | –           | 1,3 %          |
| Colis d'arrivée  | 409                                  | 432          | (23)       | (4,9) %       | 69                                  | 84           | (15)        | (17,6) %       |
| Autres   | 22                                   | 19           | 3          | 14,0 %        | –                                   | –            | –           | –              |
| <b>Total – Colis</b>   | <b>3 672</b>                         | <b>3 434</b> | <b>238</b> | <b>7,4 %</b>  | <b>361</b>                          | <b>389</b>   | <b>(28)</b> | <b>(7,0) %</b> |
| <b>Courrier transactionnel</b>                                       |                                      |              |            |               |                                     |              |             |                |
| Poste-lettres <sup>MC</sup> du régime intérieur                      | 2 368                                | 2 335        | 33         | 1,8 %         | 2 386                               | 2 432        | (46)        | (1,5) %        |
| Poste aux lettres de départ  | 78                                   | 83           | (5)        | (5,4) %       | 35                                  | 39           | (4)         | (8,5) %        |
| Poste aux lettres d'arrivée  | 48                                   | 66           | (18)       | (25,8) %      | 57                                  | 69           | (12)        | (17,0) %       |
| <b>Total – Courrier transactionnel</b>                               | <b>2 494</b>                         | <b>2 484</b> | <b>10</b>  | <b>0,8 %</b>  | <b>2 478</b>                        | <b>2 540</b> | <b>(62)</b> | <b>(2,0) %</b> |
| <b>Marketing direct</b>  |                                      |              |            |               |                                     |              |             |                |
| Courrier personnalisé <sup>MC</sup>                                  | 404                                  | 365          | 39         | 11,1 %        | 706                                 | 648          | 58          | 9,3 %          |
| Courrier de quartier <sup>MC</sup>                                   | 356                                  | 283          | 73         | 26,2 %        | 3 016                               | 2 474        | 542         | 22,4 %         |
| <b>Total – Marketing Intelliposte<sup>MC</sup></b>                   | <b>760</b>                           | <b>648</b>   | <b>112</b> | <b>17,7 %</b> | <b>3 722</b>                        | <b>3 122</b> | <b>600</b>  | <b>19,7 %</b>  |
| Poste-publications <sup>MC</sup>                                     | 127                                  | 129          | (2)        | (0,8) %       | 182                                 | 187          | (5)         | (2,1) %        |
| Correspondance-réponse<br>d'affaires <sup>MC</sup> et autre courrier | 19                                   | 19           | –          | 1,4 %         | 14                                  | 14           | –           | (4,8) %        |
| Autres   | 16                                   | 13           | 3          | 17,1 %        | –                                   | –            | –           | –              |
| <b>Total – Marketing direct</b>                                      | <b>922</b>                           | <b>809</b>   | <b>113</b> | <b>14,4 %</b> | <b>3 918</b>                        | <b>3 323</b> | <b>595</b>  | <b>18,4 %</b>  |
| Autres produits  | 261                                  | 215          | 46         | 21,6 %        | –                                   | –            | –           | –              |
| <b>Total</b>   | <b>7 349</b>                         | <b>6 942</b> | <b>407</b> | <b>6,3 %</b>  | <b>6 757</b>                        | <b>6 252</b> | <b>505</b>  | <b>8,5 %</b>   |

### Colis

Les produits du secteur d'activité Colis ont augmenté de 238 millions de dollars (+7,4 %) par rapport à ceux de 2020. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :



- Malgré les baisses de volumes des colis du régime intérieur, notre gestion proactive de la capacité disponible par l'entremise de nos clients commerciaux et de nos gammes de produits a eu une incidence positive sur les produits. Les volumes du secteur Colis en 2020, qui ont exercé une pression sur notre capacité lorsque le magasinage en ligne a bondi dans le contexte de la pandémie de COVID-19, ont eu une incidence importante sur ces comparaisons des produits d'un exercice à l'autre. Les taux de croissance des volumes de colis du régime intérieur ont diminué en 2021 étant donné que les magasins ont recommencé à accueillir des clients en personne. Alors que la pandémie a exacerbé les défis liés aux limites de capacité du réseau, elle a accéléré les occasions pour les colis. Des pressions se sont également exercées sur la part de ce marché que détient Postes Canada en raison de l'adoption généralisée du cybercommerce qui crée un marché de la livraison plus concurrentiel, les attentes des consommateurs évoluant rapidement. Étant donné que le traitement et la livraison des colis coûtent plus cher que pour les lettres, nous investissons pour améliorer l'efficacité dans notre réseau et étendre la capacité de traitement afin de suivre le rythme de croissance.
- Les produits des colis de départ (produits liés à l'affranchissement recueillis auprès de clients du régime intérieur pour les colis à destination d'administrations postales étrangères) ont augmenté par rapport à ceux de l'exercice précédent étant donné que les Canadiens ont envoyé plus de colis, essentiellement à destination des États-Unis, mais aussi ailleurs à l'international, lors des restrictions de déplacement et d'autres restrictions imposées dans le contexte de la COVID-19.

- Les produits des colis d'arrivée (droits payés à Postes Canada par d'autres administrations postales pour la livraison du courrier provenant de l'extérieur du Canada) et les volumes ont diminué en raison de la capacité aérienne limitée des administrations postales à partir de la Chine et de l'Europe ainsi que des problèmes liés aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale qui ont commencé au troisième trimestre et qui se sont poursuivis jusqu'à la fin de l'année. Ces baisses ont été en partie contrebalancées par les hausses de produits et de volumes en provenance des États-Unis.
- Les produits des autres services, qui comprennent principalement les frais provenant du programme de déclarations douanières pour les envois postaux, ont augmenté en raison de la hausse des volumes d'articles d'arrivée visés par des droits de douane et des taxes.

### Courrier transactionnel

Les produits du secteur Courrier transactionnel ont augmenté de 10 millions de dollars (+0,8 %) par rapport à 2020. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :



- La catégorie Poste-lettres<sup>MC</sup> du régime intérieur a connu une baisse de volumes meilleure qu'à la normale, étant donné que les envois du recensement de 2021 au deuxième trimestre et les envois pour l'élection fédérale au troisième trimestre ont compensé l'utilisation accrue des communications numériques. Les produits ont augmenté en raison du rendement supérieur à la normale des points de vente au détail, engendré par les confinements attribuables à la COVID-19 et aux changements à la composition de la clientèle et à la gamme de produits. Contrairement aux années précédentes et en raison de la COVID-19, nous avons gardé les timbres aux mêmes prix réglementés qu'en 2020 pour l'année 2021, tout en réduisant l'incidence des autres variations de prix.
- Les produits et les volumes de la catégorie Poste aux lettres de départ et Poste aux lettres d'arrivée ont diminué en 2021, en raison des restrictions liées au transport aérien et de l'utilisation accrue de solutions de rechange numériques. Les produits du service Poste aux lettres de départ sont recueillis auprès de clients du régime intérieur pour le courrier destiné à d'autres administrations postales; les produits du service Poste aux lettres d'arrivée sont recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leur courrier au Canada.

### Marketing direct

Les produits du secteur Marketing direct ont connu une hausse de 113 millions de dollars (+14,4 %) par rapport à 2020. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :



- Les produits et les volumes des services Courrier personnalisé et Courrier de quartier ont commencé à connaître une reprise attribuable au retour graduel au magasinage en personne. Le recours accru aux solutions numériques pour ces produits se poursuit même si l'on exclut les répercussions de la COVID-19.
- Les produits et volumes du service Poste-publications ont légèrement diminué en raison d'un recul continu des abonnements à des publications imprimées, car les versions numériques sont de plus en plus privilégiées par les lecteurs.
- Les produits de la catégorie Correspondance-réponse d'affaires sont demeurés relativement stables, tandis que ceux des catégories autre courrier et Autres ont augmenté.

## Autres produits

Les autres produits ont augmenté de 46 millions de dollars (+21,6 %) surtout en raison des produits provenant de l'usage accru des produits de consommation et des services comme le service de réexpédition du courrier faisant suite à l'intensification de l'activité dans le marché de l'habitation au Canada. Les autres produits ont augmenté grâce aux services de logistique pour les envois du recensement de 2021 et de l'élection fédérale (comme l'entreposage et le transport).



## Charges d'exploitation

En 2021, dans le secteur Postes Canada, les charges d'exploitation ont augmenté de 127 millions de dollars (+2,0 %) par rapport à 2020, ce qui est surtout attribuable aux hausses salariales annuelles, aux charges liées aux services de levée, de traitement et de livraison hors main-d'œuvre ainsi qu'aux charges visant à soutenir le réseau et à améliorer la capacité. La décision arbitrale de 2020 rendue à l'égard des conventions collectives du STTP qui ont pris fin le 31 décembre 2021 et le 31 janvier 2022 a entraîné des charges additionnelles liées à la main-d'œuvre et aux avantages du personnel de 127 millions de dollars en 2020, lesquelles sont principalement liées à l'élargissement de l'admissibilité au régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi pour les employés représentés par le STTP-FFRS.

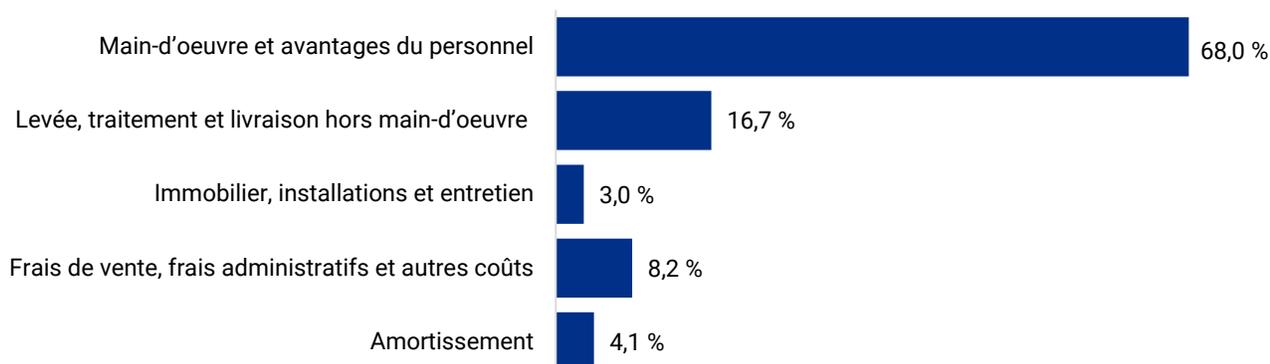


(pour les exercices clos le 31 décembre, en millions de dollars)

|   | 2021         | 2020         | Écart (\$)  | Écart <sup>1</sup> (%) | Charges exprimées en pourcentage des produits d'exploitation |                |
|---|--------------|--------------|-------------|------------------------|--|----------------|
|   |              |              |             |                        | 2021   | 2020           |
| Main-d'œuvre  | 3 746        | 3 718        | 28          | 1,1 %                  | 51,0 %   | 53,6 %         |
| Avantages du personnel  | 1 600        | 1 647        | (47)        | (2,5) %                | 21,8 %   | 23,7 %         |
| <b>Total de la main-d'œuvre et des avantages du personnel</b> | <b>5 346</b> | <b>5 365</b> | <b>(19)</b> | <b>-</b>               | <b>72,8 %</b>  | <b>77,3 %</b>  |
| Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre              | 1 315        | 1 231        | 84          | 7,3 %                  | 17,9 %   | 17,7 %         |
| Immobilier, installations et entretien                        | 237          | 218          | 19          | 8,7 %                  | 3,2 %  | 3,2 %          |
| Frais de vente, frais administratifs et autres coûts          | 646          | 612          | 34          | 6,0 %                  | 8,8 %  | 8,8 %          |
| <b>Total des autres charges d'exploitation</b>                | <b>2 198</b> | <b>2 061</b> | <b>137</b>  | <b>7,0 %</b>           | <b>29,9 %</b>  | <b>29,7 %</b>  |
| Amortissement   | 323          | 314          | 9           | 3,3 %                  | 4,4 %  | 4,5 %          |
| <b>Total</b>  | <b>7 867</b> | <b>7 740</b> | <b>127</b>  | <b>2,0 %</b>           | <b>107,1 %</b>   | <b>111,5 %</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 68,0 % du total des charges d'exploitation en 2021, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre des activités de Postes Canada.

### Charges d'exploitation – 2021



## Main-d'œuvre

Les charges liées à la main-d'œuvre ont augmenté de 28 millions de dollars (+1,1 %) par rapport à celles de 2020, avec une journée payée de moins en 2021. Ces hausses s'expliquent principalement par les hausses salariales annuelles, notamment le paiement forfaitaire non récurrent n'ouvrant pas droit à pension qui faisait partie de la convention collective ratifiée récemment avec le STTP. Bien que nous ayons continué d'engager des charges importantes pour les congés spéciaux accordés aux employés relativement à la COVID-19, les charges étaient moins élevées en 2021 qu'en 2020.



## Avantages du personnel

(en millions de dollars)

|  | 2021         | 2020         | Écart (\$)  | Écart (%)      |
|--|--------------|--------------|-------------|----------------|
| Charges liées aux prestations de retraite  | 828          | 764          | 64          | 8,8 %          |
| Prestations du régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi                         | 152          | 267          | (115)       | (42,7) %       |
| Autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme               | 85           | 125          | (40)        | (31,4) %       |
| Intérêts sur les actifs réservés   | (16)         | (16)         | -           | 1,5 %          |
| <b>Total des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme</b> | <b>1 049</b> | <b>1 140</b> | <b>(91)</b> | <b>(7,5) %</b> |
| Avantages du personnel actif et autres   | 551          | 507          | 44          | 8,9 %          |
| <b>Avantages du personnel</b>  | <b>1 600</b> | <b>1 647</b> | <b>(47)</b> | <b>(2,5) %</b> |

Les charges liées aux avantages du personnel ont diminué de 47 millions de dollars (-2,5 %) par rapport à celles de 2020. Les détails sont présentés ci-dessous :

- Les charges liées aux prestations de retraite ont augmenté de 64 millions de dollars (+8,8 %) en 2021, principalement en raison de la baisse du taux d'actualisation utilisé pour évaluer ces charges.
- Les charges liées aux prestations du régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi ont diminué de 115 millions de dollars (-42,7 %), surtout en raison de la perte résultant des modifications au régime en 2020 du fait de l'admissibilité élargie au régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi pour les employés représentés par le STTP-FFRS par suite de la décision arbitrale.
- Les charges au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme ont diminué de 40 millions de dollars (-31,4 %) surtout en raison d'un gain actuariel en 2021 par rapport à une perte actuarielle en 2020 découlant principalement de modifications du taux d'actualisation.
- Les charges liées aux avantages du personnel actif et autres ont augmenté de 44 millions de dollars (+8,9 %), surtout en raison d'une hausse des coûts des réclamations découlant de la levée des restrictions entraînées par la COVID-19 et des hausses de charges ainsi que de la hausse des retenues obligatoires.

## Autres charges d'exploitation et d'amortissement

En 2021, ces charges ont fluctué comme suit :

- Les charges liées aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance ont augmenté de 84 millions de dollars (+7,3 %) en 2021 par rapport à celles de 2020. Cette augmentation est surtout attribuable à la hausse des charges liées au transport et aux services automobiles, en partie due aux coûts du carburant.
- Les charges liées aux installations ont augmenté de 19 millions de dollars (+8,7 %) en 2021 par rapport à celles de 2020, principalement en raison des charges liées au nettoyage et à l'entretien du fait de la COVID-19.

- Les frais de vente, frais administratifs et autres coûts ont augmenté de 34 millions de dollars (+6,0 %) en 2021 par rapport à ceux de 2020. Ces augmentations s'expliquent essentiellement par la hausse des charges pour soutenir le réseau, améliorer nos services et améliorer la capacité.
- Les charges d'amortissement ont augmenté de 9 millions de dollars (+3,3 %) en 2021 par rapport à celles de 2020 par suite de la hausse des investissements consacrés aux immobilisations.

## 5.5 Secteur Purolator

Le bénéfice avant impôt du secteur Purolator a augmenté de 93 millions de dollars (+53,2 %) par rapport à celui de 2020.



### Résumé des résultats

(en millions de dollars)

|   | 2021       | 2020       | Écart (\$) | Écart (%)     |
|---|------------|------------|------------|---------------|
| Produits d'exploitation   | 2 608      | 2 206      | 402        | 19,2 %        |
| Charges d'exploitation  | 2 315      | 2 006      | 309        | 15,8 %        |
| <b>Résultat d'exploitation</b>  | <b>293</b> | <b>200</b> | <b>93</b>  | <b>46,5 %</b> |
| Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net | (24)       | (24)       | –          | 2,2 %         |
| <b>Résultat avant impôt</b>   | <b>269</b> | <b>176</b> | <b>93</b>  | <b>53,2 %</b> |

Les produits d'exploitation se sont accrus de 402 millions de dollars (+19,2 %) en 2021 par rapport à ceux de 2020. Ces augmentations sont principalement attribuables à la hausse des volumes des secteurs canadien et transfrontalier dans le segment entreprise à consommateur avec la réouverture des entreprises. La hausse de 8,6 % des volumes de messagerie expresse du régime intérieur, par rapport à celle de 2020, la forte reprise des volumes dans le marché interentreprises, les hausses tarifaires annuelles et l'amélioration du rendement sont autant de facteurs qui ont contribué à l'accroissement des produits.

Les charges liées à la main-d'œuvre ont augmenté de 119 millions de dollars (+12,2 %), par rapport à celles de 2020. Ces augmentations s'expliquent par l'essor des activités, par les hausses salariales annuelles ainsi que par une hausse des charges liées aux avantages du personnel, y compris les prestations de retraite. Les charges non liées à la main-d'œuvre ont augmenté de 190 millions de dollars (+19,5 %), par rapport à celles de l'exercice précédent. Ces augmentations sont attribuables à la croissance des volumes du segment entreprise à consommateur à coûts élevés, à la hausse des coûts du carburant entraînée par l'augmentation des prix à la pompe, à la hausse des locations de véhicules et à la mise en œuvre de nouvelles mesures de santé et de sécurité découlant de la COVID-19.

## 5.6 Secteur SCI

Le bénéfice avant impôt du secteur SCI a augmenté de 4 millions de dollars (+17,6 %) en 2021, comparativement à celui de 2020.



*Nous vous aiderons à être encore meilleur.*

### Résumé des résultats

(en millions de dollars)

|   | 2021      | 2020      | Écart (\$) | Écart (%)     |
|---|-----------|-----------|------------|---------------|
| Produits d'exploitation   | 348       | 329       | 19         | 6,1 %         |
| Charges d'exploitation  | 322       | 305       | 17         | 5,6 %         |
| <b>Résultat d'exploitation</b>  | <b>26</b> | <b>24</b> | <b>2</b>   | <b>12,2 %</b> |
| Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net | (2)       | (4)       | 2          | 21,9 %        |
| <b>Résultat avant impôt</b>   | <b>24</b> | <b>20</b> | <b>4</b>   | <b>17,6 %</b> |

L'accroissement des volumes provenant des clients nouveaux et existants, en partie compensé par l'attrition, a donné lieu à une hausse nette des produits d'exploitation de 19 millions de dollars (+6,1 %), par rapport à ceux de 2020. Cette croissance a entraîné une augmentation des charges liées au transport et aux salaires; par conséquent, les charges d'exploitation ont augmenté de 17 millions de dollars (+5,6 %) par rapport à celles de 2020.

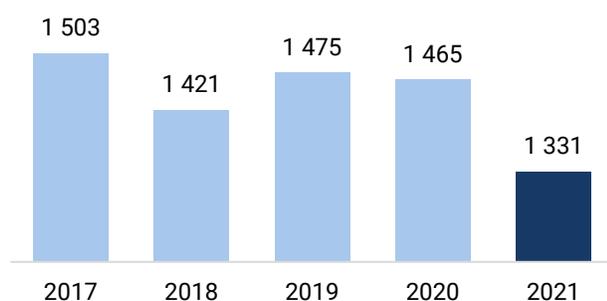
## 6. Liquidités et ressources en capital

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

### 6.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie dont disposait le Groupe d'entreprises au 31 décembre 2021 se chiffraient à 1 331 millions de dollars, en baisse de 134 millions de dollars (- 9,1 %) par rapport à ceux au 31 décembre 2020. Les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement et de financement ont été partiellement contrebalancées par les entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation.

(en millions de dollars)



### 6.2 Activités d'exploitation

(en millions de dollars)

|  | 2021 | 2020 | Écart (\$) | Explication   |
|--|------|------|------------|---|
| Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation | 664  | 694  | (30)       | Les entrées de trésorerie générées par les activités d'exploitation ont diminué de 30 millions de dollars par rapport à celles de 2020. La variation négative des éléments hors trésorerie du fonds de roulement et la hausse des prestations de retraite versées ont été en partie contrebalancées par une augmentation du résultat avant impôt. |

### 6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)

|  | 2021  | 2020  | Écart (\$) | Explication  |
|--|-------|-------|------------|--|
| Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement | (674) | (585) | (89)       | Les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement ont augmenté de 89 millions de dollars en 2021 par rapport à celles de 2020, principalement en raison de la hausse des acquisitions d'immobilisations, ce qui a été contrebalancé en partie par une hausse du produit tiré de la vente des biens immobiliers. |

## Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)

|  | 2021       | 2020       | Écart (\$) | Explication   |
|--|------------|------------|------------|---|
| Postes Canada                                | 438        | 337        | 101        | Les acquisitions d'immobilisations par le Groupe d'entreprises ont augmenté de 127 millions de dollars en 2021, par rapport à celles de 2020, en raison des dépenses plus élevées dans les secteurs Postes Canada et Purolator. |
| Purolator                                    | 232        | 205        | 27         |   |
| SCI  | 6          | 7          | (1)        |   |
| Innovaposte et éléments intersectoriels      | 1          | 1          | -          |   |
| <b>Groupe d'entreprises de Postes Canada</b> | <b>677</b> | <b>550</b> | <b>127</b> |   |

### Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada a investi 635 millions de dollars en 2021, les investissements en capital et les investissements autres qu'en capital s'élevant à respectivement 438 millions de dollars et 197 millions de dollars.



Les investissements en capital en 2021 ont porté sur la mise en œuvre de solutions à des problèmes de capacité opérationnelle en réponse à la croissance du cybercommerce. Nous avons modernisé le réseau de vente au détail, lancé un test de marché sur les services financiers dans des sites de vente au détail (y compris des zones rurales et des communautés autochtones) et avons ouvert un bureau de poste de type carrefour communautaire. Des investissements ont également été réalisés afin de remplacer des véhicules et du matériel de rue vieillissants, d'élargir notre capacité de livraison grâce à différents types de casiers à colis, d'investir dans des initiatives de santé et sécurité et d'explorer des sources d'énergie propre.

En comparaison de 2020, la portion capital de nos charges d'investissements a augmenté de 101 millions de dollars en 2021, surtout en raison de l'achèvement de deux des trois phases de construction du nouveau Centre de traitement de l'est de l'Ontario. Guidés par les trois piliers de notre raison d'être, soit celle d'être porteurs d'un Canada plus fort, et conformément à ceux-ci, nous avons réalisé des progrès à ce chapitre grâce aux investissements importants en capital suivants en 2021.

#### Offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter

- Achèvement de deux des trois phases de construction du nouveau Centre de traitement de l'est de l'Ontario. Installation de l'équipement en cours.
- Installation de la nouvelle trieuse de colis à Kitchener et début des travaux d'agrandissement de l'installation de traitement à Calgary.
- Déploiement du plus de 1 600 casiers à colis sur les sites existants de boîtes postales communautaires.
- Projets d'amélioration des installations afin de maintenir ou de prolonger leur durée de vie utile.
- En partenariat avec la Banque TD, lancement du test de marché du prêt MonArgent Postes Canada<sup>MC</sup>.
- Achèvement du développement du matériel et des logiciels de point de vente au détail, le déploiement étant bien avancé dans les sites.



#### Faire preuve de leadership en matière de responsabilité sociale et d'environnement

- Achat de 740 véhicules à propulsion de remplacement (à faible émission de carbone).
- Achat de deux tricycles cargo électriques pour des itinéraires situés au centre-ville de Montréal.
- Installation de 165 fontaines pour remplir les bouteilles d'eau dans 117 emplacements afin d'éliminer les plastiques à usage unique inutiles.



- Réalisation de 32 projets de remplacement de systèmes d'éclairage par des systèmes à DEL pour réaliser des économies d'énergie.

#### Faire ce qu'il faut pour nos employés

- Mise en œuvre de solutions de prévention des blessures, comme la formation sur le travail en hauteur et l'ajout de convoyeurs télescopiques supplémentaires.
- Améliorations des systèmes et des procédés soutenant la mise en œuvre des nouvelles conventions collectives.
- Déploiement de télévisions intelligentes afin de communiquer avec le personnel dans nos installations.



Les investissements en capital de 2022 continueront à soutenir la mise en œuvre de notre importante transformation stratégique, dans le cadre de laquelle nous allons :

- poursuivre et accélérer la mise en œuvre de nouvelles solutions de manière à répondre aux défis immédiats liés à la capacité;
- mettre à niveau notre réseau pour répondre aux augmentations de volume prévues à moyen et à long terme;
- soutenir la croissance du cybercommerce, améliorer notre engagement en matière de service envers la clientèle et moderniser nos applications, notre infrastructure et nos plateformes de service à la clientèle;
- normaliser l'équipement à l'échelle de notre réseau et accroître les initiatives d'automatisation du traitement des colis pour mieux servir notre clientèle et notre personnel;
- améliorer l'efficacité de nos véhicules en continuant d'évaluer des énergies propres de remplacement;
- étoffer notre programme de livraison accessible;
- créer de nouvelles activités de prestation de services pour offrir une meilleure expérience à l'ensemble de la population canadienne;
- investir dans des outils, du matériel, des processus et des infrastructures pour améliorer nos opérations;
- moderniser le parc de véhicules et le matériel de rue;
- mettre à niveau les systèmes et le matériel qui arrivent au bout de leur durée d'utilité;
- commencer à moderniser notre arrière-boutique grâce à la mise à niveau de notre progiciel de gestion intégré.

Toutes les décisions en matière d'investissement seront guidées par notre stratégie et les besoins de notre personnel et de notre clientèle.

## 6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)

|  | 2021  | 2020  | Écart (\$) | Explication   |
|--|-------|-------|------------|---|
| Sorties de trésorerie liées aux activités de financement | (125) | (118) | (7)        | Les sorties de trésorerie liées aux activités de financement ont augmenté de 7 millions de dollars en 2021, en raison surtout de la hausse des remboursements d'obligations locatives de tous les secteurs. |

## 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) avait des actifs dont la juste valeur était de 32,4 milliards de dollars au 31 décembre 2021, ce qui fait de ce régime l'un des plus importants régimes de retraite à entreprise unique au Canada.



Le Régime doit déposer des évaluations actuarielles annuelles auprès du Bureau du surintendant des institutions financières afin de déterminer sa situation de capitalisation, tant en présomption de continuité que de solvabilité. Si l'évaluation actuarielle révèle un manque à gagner des actifs par opposition aux passifs sur le plan de la continuité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* (la *Loi*) oblige Postes Canada, à titre de répondante du Régime, à y effectuer des paiements spéciaux pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de 15 ans. Lorsque l'évaluation actuarielle révèle une insuffisance des actifs par rapport aux passifs sur le plan de la solvabilité, le montant total de l'allègement de solvabilité est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Au-delà de cette limite, la *Loi* oblige la répondante du Régime à effectuer des paiements spéciaux au Régime pour éliminer le manque à gagner dans un délai de cinq ans.

Aux termes de la réglementation de la *Loi*, Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer des paiements spéciaux de solvabilité pour 2021, qui se seraient autrement élevés à 1,3 milliard de dollars (dont des paiements spéciaux afin de combler les déficits de transfert). En décembre 2021, notre actionnaire, le gouvernement du Canada, a instauré le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* (projet de règlement) afin d'accorder à Postes Canada un allègement temporaire de ses obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024. Ce projet de règlement n'a pas encore été finalisé. Sans cet allègement, Postes Canada prévoit effectuer des paiements spéciaux de solvabilité de 796 millions de dollars en 2022, étant donné que l'allègement de solvabilité de 15 % disponible en vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* sera entièrement utilisé au cours de l'année.

L'évaluation actuarielle du Régime au 31 décembre 2020, déposée en juin 2021, révélait un excédent sur le plan de la continuité de 3,8 milliards de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé de 6,4 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans) ou de 7,4 milliards de dollars (selon la valeur marchande des actifs du Régime).

Les plus récentes estimations de la situation financière du Régime au 31 décembre 2021 indiquaient un excédent sur le plan de la continuité d'environ 4,8 milliards de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé d'environ 4,9 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans) ou de 2,5 milliards de dollars (selon la valeur marchande des actifs du régime). La mise au point des hypothèses actuarielles est susceptible de faire changer ces estimations préliminaires. Les évaluations actuarielles finales au 31 décembre 2021 seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2022, et les résultats pourraient différer fortement de ces estimations.

La situation de capitalisation sur le plan de la continuité s'est améliorée au cours de l'exercice, en raison principalement d'un rendement des placements de 11,3 % en 2021 (à l'exclusion des frais d'administration et de gestion). Le déficit de solvabilité s'est amélioré au cours de l'exercice, principalement en raison d'une augmentation du taux d'actualisation et des profits sur les placements.

En 2021, les cotisations pour services rendus et les paiements spéciaux que l'employeur a versés au régime de retraite à prestations définies s'élèvent à respectivement 321 millions de dollars et 32 millions de dollars par rapport à 296 millions de dollars et à 24 millions de dollars (compte tenu de cotisations rétroactives de 12 millions de dollars relatives aux nouvelles conventions collectives) respectivement, en 2020. Les cotisations pour services rendus versées par l'employeur en 2022 sont estimées à 333 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 2021, un profit de réévaluation après impôt au titre du Régime s'est élevé à 3,6 milliards de dollars en raison d'une hausse des taux d'actualisation

et des rendements sur les actifs plus élevés que prévu, le tout légèrement contrebalancé par les ajustements liés à l'expérience. Le Régime subit les effets d'une grande volatilité en raison des fluctuations des taux d'actualisation, des rendements des placements et d'autres changements des hypothèses actuarielles.

## 6.6 Liquidités et ressources en capital

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

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

### Liquidités

Au 31 décembre 2021 et tout au long de 2021, 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 disposait de 2 249 millions de dollars en placements liquides non affectés au 31 décembre 2021, soit une position de liquidité nette de 1 251 millions de dollars (une fois soustrait l'encours des prêts et emprunts de 998 millions de dollars). Le secteur détenait également des marges de crédit de 100 millions de dollars établies en vertu de son autorisation d'emprunt à court terme approuvée par le ministre des Finances (toutes disponibles) et bénéficiait d'un allègement temporaire de ses obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024 (consulter la section 6.5).

Les filiales de la Société disposaient d'un total de 361 millions de dollars de trésorerie non affectée et de facilités de crédit disponibles de 163 millions de dollars au 31 décembre 2021, 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 998 millions de dollars au 31 décembre 2021, le secteur Postes Canada n'a pas utilisé 1 502 millions de dollars de sa limite d'emprunt externe de 2,5 milliards de dollars. L'autofinancement de la Société découle principalement de l'utilisation de la trésorerie et des fonds liés aux activités d'exploitation de 2021 ainsi que de l'allègement de la capitalisation du régime de retraite prévu par la loi.

## 6.7 Risques liés aux instruments financiers

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

(en millions de dollars)

|   | Juste valeur par le<br>biais des autres<br>éléments du résultat<br>global | Éléments<br>évalués au coût<br>amorti <sup>a</sup> | Total        |
|---|---|--|--------------|
| Trésorerie et équivalents de trésorerie         | –   | 1 331  | 1 331        |
| Titres négociables                              | 1 361   | –  | 1 361        |
| Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat | –   | 968  | 968          |
| Titres réservés                                 | 482   | –  | 482          |
| <b>Total des actifs financiers</b>              | <b>1 843</b>  | <b>2 299</b>                                       | <b>4 142</b> |
| Éléments ne portant pas intérêt <sup>b</sup>    | –   | 1 317  | 1 317        |
| Prêts et emprunts                               | –   | 998  | 998          |
| <b>Total des passifs financiers</b>             | <b>–</b>  | <b>2 315</b>                                       | <b>2 315</b> |

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

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

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

### Risque de marché

#### Risque de taux d'intérêt

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

Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2021, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des titres réservés du portefeuille était de 11 ans (12 ans en 2020).

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 54 millions de dollars (64 millions de dollars en 2020), ce qui aurait une incidence sur la juste valeur des placements du Groupe d'entreprises au 31 décembre 2021 et sur les autres éléments du résultat global.

Les prêts et emprunts de 998 millions de dollars (997 millions de dollars en 2020) comprennent des titres de créance à taux fixe comportant des modalités de remboursement anticipé.

## Risque de change

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

Le secteur Postes Canada possède un programme de couverture économique visant à réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et aux ventes libellées en DTS prévues. Cependant, l'ajustement de réévaluation à la valeur de marché au titre des contrats de change à terme en vigueur détenus au 31 décembre 2021 n'était pas important.

## 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 partie en imposant un supplément pour carburant à certains de ses produits. Une telle technique d'atténuation des risques est reconnue dans le secteur.

## Risque de crédit

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

Le Groupe d'entreprises ne croit pas être exposé à des concentrations significatives du risque de crédit. La Société emploie la méthode applicable lorsque le risque de crédit est faible, méthode selon laquelle la politique de placement limite les placements aux titres de créance de la catégorie investissement. Malgré le ralentissement dans certains secteurs de l'économie canadienne, les créances douteuses du Groupe d'entreprises sont demeurées comparables à celles de l'exercice précédent grâce à la surveillance active de la balance chronologique, de l'utilisation du crédit et de la modélisation du risque.

## Risque de liquidité

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

En décembre 2021, le gouvernement du Canada a instauré le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* (projet de règlement) afin d'accorder à Postes Canada un allègement temporaire. Ce projet de règlement n'a pas encore été finalisé. Sans cet allègement, des paiements spéciaux de solvabilité seront exigés en 2022. La volatilité du marché pourrait avoir une incidence importante sur ces paiements pour 2022 et les années suivantes.

## 6.8 Obligations contractuelles et engagements

(en millions de dollars)

|                                    | Moins de 1 an | De 1 à 5 ans | Plus de 5 ans | Total |
|------------------------------------|---------------|--------------|---------------|-------|
| Obligations <sup>a</sup>           | –             | 500          | 500           | 1 000 |
| Intérêts sur les obligations       | 42            | 149          | 305           | 496   |
| Obligations locatives <sup>b</sup> | 159           | 567          | 1 240         | 1 966 |

a. Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada. Les obligations comprennent deux séries émises en juillet 2010, d'un montant nominal de 500 millions de dollars chacune, échéant en juillet 2025 et juillet 2040. Les intérêts sont versés semestriellement aux taux d'intérêt nominaux de 4,08 % et 4,36 %.

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

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

De plus, 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 167 millions de dollars et qui vont jusqu'à 2025. Les cotisations spéciales au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes versées selon les hypothèses de continuité et de solvabilité sont expliquées à la section 6.5.

## 6.9 Transactions avec des parties liées

### Gouvernement du Canada

La Société conclut diverses transactions avec des parties liées dans le cours normal de ses activités et en appui aux politiques publiques du gouvernement du Canada. Les produits reçus de parties liées pour l'exercice se sont élevés à 307 millions de dollars (221 millions de dollars en 2020), dont la majeure partie concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada. Ce montant comprend des paiements reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la prestation de services postaux parlementaires et l'envoi d'articles en franchise aux personnes aveugles, lesquels se sont élevés à 22 millions de dollars (22 millions de dollars en 2020).

### Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont autorisés à planifier, à contrôler et à diriger les activités du Groupe d'entreprises. Les charges liées au total de la rémunération des principaux dirigeants pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 se sont élevées à 13 millions de dollars (11 millions de dollars en 2020), et comprennent la rémunération au titre des avantages à court terme et des avantages postérieurs à l'emploi.

## 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.

## 7. Évolution de la situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2020

(en millions de dollars)

| ACTIF   | 2021          | 2020          | Écart (\$)   | Écart (%)      | Explication  |
|---|---------------|---------------|--------------|----------------|--|
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                 | 1 331         | 1 465         | (134)        | (9,1) %        | Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital.  |
| Titres négociables                                      | 1 279         | 1 256         | 23           | 1,8 %          | L'écart est principalement attribuable à l'achat de titres négociables.  |
| Clients et autres débiteurs                             | 968           | 1 065         | (97)         | (9,1) %        | L'écart s'explique par la diminution des créances pour tous les secteurs.  |
| Autres actifs   | 200           | 217           | (17)         | (7,8) %        | L'écart est principalement attribuable à la baisse des soldes d'impôt à recevoir du secteur Postes Canada, en partie contrebalancée par la hausse des charges payées d'avance pour les secteurs Postes Canada, Purolator et Innovaposte.   |
| <b>Total des actifs courants</b>                        | <b>3 778</b>  | <b>4 003</b>  | <b>(225)</b> | <b>(5,6) %</b> |  |
| Titres négociables                                      | 82            | 45            | 37           | 83,8 %         | L'écart est attribuable à l'achat d'obligations de sociétés.   |
| Immobilisations corporelles                             | 3 473         | 3 160         | 313          | 9,9 %          | L'écart est principalement attribuable à l'excédent des acquisitions sur la charge d'amortissement.  |
| Immobilisations incorporelles                           | 169           | 141           | 28           | 20,0 %         | L'écart est attribuable essentiellement à une augmentation des logiciels en cours de développement.  |
| Actifs au titre de droits d'utilisation                 | 1 326         | 1 221         | 105          | 8,6 %          | L'écart est principalement dû au fait que les acquisitions (nouveaux contrats de location et renouvellements de contrats de location) ont surpassé l'amortissement dans les secteurs Postes Canada et SCI.   |
| Titres réservés   | 482           | 537           | (55)         | (10,3) %       | L'écart est principalement attribuable aux pertes latentes comptabilisées dans les autres éléments du résultat global pour le secteur Postes Canada.   |
| Actifs au titre des prestations des régimes de retraite | 1 450         | 25            | 1 425        | †              | L'écart est principalement attribuable aux profits de réévaluation du Régime de pension agréé de Postes Canada (le Régime) qui a entraîné un excédent du régime comparativement à un déficit important du régime en 2020. Cet excédent découle de la hausse des taux d'actualisation et des rendements sur les actifs plus élevés que prévu. |
| Actifs d'impôt différé                                  | 572           | 1 883         | (1 311)      | (69,7) %       | L'écart est principalement attribuable à la diminution des différences temporaires liées aux profits de réévaluation qui découlent de la hausse des taux d'actualisation et du rendement sur les actifs plus élevé que prévu.  |
| Goodwill  | 130           | 130           | –            | –              | Il n'y a aucun écart.  |
| Autres actifs   | 54            | 64            | (10)         | (17,6) %       | L'écart s'explique principalement par la diminution des billets à long terme à recevoir pour le secteur SCI.   |
| <b>Total des actifs non courants</b>                    | <b>7 738</b>  | <b>7 206</b>  | <b>532</b>   | <b>7,4 %</b>   |  |
| <b>Total des actifs</b>                                 | <b>11 516</b> | <b>11 209</b> | <b>307</b>   | <b>2,7 %</b>   |  |

† Pourcentage de variation élevé.

(en millions de dollars)

| <b>PASSIF</b>  | <b>2021</b>  | 2020          | Écart (\$)     | Écart (%)       | Explication   |
|--|--------------|---------------|----------------|-----------------|---|
| Fournisseurs et autres crédateurs  | 881          | 878           | 3              | 0,4 %           | Il n'y a aucun écart important.   |
| Salaires et avantages à payer et provisions connexes   | 700          | 812           | (112)          | (13,7) %        | L'écart s'explique principalement par la diminution des salaires à payer du secteur Postes Canada, attribuable essentiellement au calendrier.   |
| Provisions   | 57           | 61            | (4)            | (5,4) %         | L'écart est principalement imputable à la réévaluation des provisions du secteur Postes Canada.   |
| Impôt à payer  | 20           | 9             | 11             | 112,9 %         | L'écart est principalement attribuable à une augmentation du passif d'impôt pour le secteur Purolator.  |
| Produits reportés  | 186          | 218           | (32)           | (14,9) %        | L'écart est principalement attribuable aux produits différés au titre du secteur Colis du secteur Postes Canada.  |
| Obligations locatives  | 123          | 122           | 1              | 0,6 %           | Il n'y a aucun écart important.   |
| Passif au titre des autres avantages à long terme  | 62           | 65            | (3)            | (4,6) %         | Il n'y a aucun écart important.   |
| <b>Total des passifs courants</b>  | <b>2 029</b> | <b>2 165</b>  | <b>(136)</b>   | <b>(6,3) %</b>  |   |
| Obligations locatives  | 1 391        | 1 292         | 99             | 7,7 %           | L'écart est principalement imputable aux acquisitions (nouveaux contrats de location et renouvellements de contrats de location) des secteurs Postes Canada et Purolator, après paiements au titre de la location.  |
| Prêts et emprunts  | 998          | 997           | 1              | 0,0 %           | Il n'y a aucun écart important.   |
| Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme | 3 969        | 7 601         | (3 632)        | (47,8) %        | L'écart est principalement attribuable aux profits de réévaluation découlant d'une augmentation des taux d'actualisation dans les régimes des autres avantages postérieurs à l'emploi et d'un reclassement à l'actif au titre des prestations des régimes de retraite du Régime de Postes Canada, qui est en situation d'excédent à la clôture de l'exercice. |
| Autres passifs   | 44           | 32            | 12             | 38,8 %          | L'écart est principalement attribuable à une augmentation du passif au titre du plan d'actionnariat des salariés du secteur Purolator.  |
| <b>Total des passifs non courants</b>  | <b>6 402</b> | <b>9 922</b>  | <b>(3 520)</b> | <b>(35,5) %</b> |   |
| <b>Total des passifs</b>   | <b>8 431</b> | <b>12 087</b> | <b>(3 656)</b> | <b>(30,3) %</b> |   |

| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                          | <b>2021</b>   | 2020          | Écart<br>(\$) | Écart<br>(%) | Explication  |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|--|
| Capital d'apport                                 | 1 155         | 1 155         | –             | –            | Il n'y a aucun écart.  |
| Cumul des autres éléments du résultat global     | 59            | 92            | (33)          | (36,1) %     | L'écart s'explique principalement par les pertes latentes sur les titres réservés à l'égard des prestations des régimes de soins dentaires et d'assurance vie temporaire et des prestations de décès du secteur Postes Canada. |
| Résultat non distribué (déficit accumulé)        | 1 811         | (2 166)       | 3 977         | *            | L'écart est attribuable aux profits de réévaluation contrebalancés par les pertes d'exploitation nettes du secteur Postes Canada.  |
| <b>Capitaux du Canada</b>                        | <b>3 025</b>  | <b>(919)</b>  | <b>3 944</b>  | *            |  |
| Participations ne donnant pas le contrôle        | 60            | 41            | 19            | 47,0 %       |  |
| <b>Total des capitaux propres</b>                | <b>3 085</b>  | <b>(878)</b>  | <b>3 963</b>  | *            |  |
| <b>Total des passifs et des capitaux propres</b> | <b>11 516</b> | <b>11 209</b> | <b>307</b>    | <b>2,7 %</b> |  |

\* Calcul non significatif sur le plan mathématique.

## 8. Risques et gestion des risques

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

### Survol de la gestion des risques

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

Le cadre de gestion des risques de l'entreprise inclut un processus de recensement, de mesure, d'évaluation, de réponse, de surveillance et de communication de l'information pour tous les risques de l'entreprise. Le processus continu de recensement et de surveillance des risques est nécessaire pour que la direction puisse évaluer efficacement les nouvelles menaces et y répondre de façon proactive. Les risques de l'entreprise sont mesurés et évalués de manière uniforme, objective et comparable au moyen d'une échelle d'évaluation des risques cohérente qui permet de quantifier les répercussions négatives qu'ils pourraient avoir (p. ex., financières, opérationnelles et réputationnelles) et la probabilité qu'ils se matérialisent sur la période de notre plan d'entreprise quinquennal. Une fois les risques évalués, ils sont classés selon les catégories suivantes : faible, modéré, élevé, et très élevé. Davantage d'attention et de ressources sont consacrées au contrôle et à l'atténuation des risques ayant une gravité plus importante. Le processus exhaustif de revue de l'évaluation et de l'atténuation des risques de l'entreprise est mis en œuvre semestriellement, et les résultats sont communiqués à la haute direction et au Conseil d'administration.

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

Postes Canada continue de remodeler et d'améliorer ses processus de gestion des risques de l'entreprise afin de s'assurer qu'ils sont exhaustifs, que les évaluations des risques sont de haute qualité, que les principaux risques sont gérés efficacement et que les discussions avec les hauts dirigeants sont fructueuses. Points saillants de 2021 :

- une adéquation plus étroite entre la gestion des risques de l'entreprise et l'élaboration des stratégies;
- l'approbation d'une politique de gestion des risques de l'entreprise;
- l'élargissement des revues des risques pour y faire participer les comités du Conseil d'administration;
- l'élaboration d'un processus visant à déterminer l'appétit pour le risque et la tolérance au risque.

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

### **Gouvernance et surveillance des risques**

#### *Trois lignes de défense*

Postes Canada emploie une structure de gouvernance selon trois lignes de défense, qui assure l'équilibre entre la surveillance centralisée solide des risques et la prise en charge et la responsabilité claires des risques dans l'ensemble des secteurs de l'organisation. Ce modèle établit une approche de gestion des risques efficace entre trois fonctions organisationnelles distinctes :

- La première ligne de défense est responsable de la mise en œuvre des mesures de contrôle de la direction et de contrôle interne. Elle comprend notamment les unités fonctionnelles de première ligne, comme le service à la clientèle, les ventes, la vente au détail et les opérations, qui ont la responsabilité d'adhérer aux politiques, de suivre les procédures et de gérer les risques liés à leur rôle.
- La deuxième ligne de défense assume un rôle d'expertise, de surveillance, de suivi et de soutien pour le compte de la première ligne de défense. Elle comprend les fonctions qui surveillent la première ligne de défense et s'assurent que le suivi de la gestion des risques est effectué. Les équipes de deuxième ligne de défense sont soutenues par des politiques, des cadres, des outils et des techniques pour veiller à la gestion cohérente des risques et de la conformité au sein de la première ligne de défense.
- La troisième ligne de défense est une fonction indépendante de gestion des risques qui assure le fonctionnement efficace des deux premières lignes de défense. Cette fonction est composée de vérificateurs internes et d'évaluateurs externes, qui font rapport au Conseil d'administration, aux dirigeants et à d'autres parties prenantes clés.

Cette structure permet d'évaluer les risques de façon adéquate, d'en discuter, d'en débattre et d'en tenir compte dans les décisions d'affaires prises à tous les échelons et à l'échelle de toutes les fonctions.

### **Rôles et responsabilités**

Le Conseil d'administration de Postes Canada est chargé de régir et de surveiller l'évaluation des principaux risques de la Société, d'établir l'appétit pour le risque de la Société et de veiller à la mise en œuvre par la direction des systèmes appropriés de gestion des risques. Le Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance est chargé de la gouvernance des risques de l'entreprise à Postes Canada. Le Comité exécutif de la haute direction de la Société est responsable de la réalisation d'une évaluation régulière des principaux risques et de la mise en place de systèmes de gestion des risques, y compris de l'équipe, de la politique, du cadre, de la pratique, du registre des risques, ainsi que la culture du risque et des exigences en matière d'informations à fournir sur les risques. Un responsable est désigné pour chacune des catégories de principaux risques, qui doit formuler des commentaires sur les évaluations des risques et gérer les initiatives d'atténuation des risques au quotidien. Enfin, une équipe spécialisée de gestion des risques de l'entreprise est en place

pour élaborer, gérer, exécuter et soutenir l'ensemble des processus de gestion des risques de l'entreprise.

## 8.1 Définition du risque

Postes Canada définit le risque comme étant un événement ou une condition qui pourrait avoir une incidence imprévue sur la capacité de la Société à atteindre ses objectifs stratégiques. Les risques d'entreprise sont évalués en fonction des répercussions négatives qu'ils peuvent avoir et de leur probabilité de matérialisation. La section suivante présente un résumé des principales sources de risques et d'incertitudes avec lesquelles la Société doit composer, accompagnés des contrôles et des mesures d'atténuation du risque connexes.

## 8.2 Risques émergents

### COVID-19

#### Risque

La COVID-19 continue d'avoir des répercussions sur nos activités et de créer des défis :



- manque de disponibilité de la main-d'œuvre;
- retards dans les projets d'investissement en raison des problèmes importants des chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale;
- retards de livraison, accumulations d'articles et hausse des coûts liés au service des colis
- diminution des volumes du service Poste-lettres<sup>MC</sup>;
- incertitude liée au secteur Marketing direct, en partie du fait des problèmes avec les chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale;
- défis accrus liés au maintien en poste du personnel en raison des nouvelles réalités du marché de l'emploi.

#### Atténuation du risque

Notre priorité absolue demeure la santé et la sécurité de notre personnel et de la population canadienne. De nouvelles mesures ont été mises en œuvre pour protéger notre personnel dans nos bureaux de poste, nos établissements et nos postes de facteurs ainsi que lors de la livraison. Des stratégies liées aux colis ont été mises en œuvre pour améliorer le réseau et mieux gérer la croissance importante des volumes générés par le commerce en ligne. Nous continuons d'apporter un soutien accru à la gestion des comptes clients, de collaborer avec des partenaires du secteur et de fournir aux clients un accès accru aux données. Des investissements continuent d'être consacrés aux infrastructures liées à la capacité de notre réseau.

## 8.3 Principaux risques

Conformément au mandat que lui a confié le gouvernement du Canada, Postes Canada a l'obligation de financer ses activités par les revenus découlant de la vente de ses produits et services et non par un financement de la part des contribuables, ainsi que de mener ses activités de manière à assurer son autonomie financière. Le principal risque auquel Postes Canada est exposée est l'incapacité d'atteindre l'autonomie financière à long terme tout en réalisant son mandat et sa mission.



Notre modèle d'affaires comporte des risques inhérents, notamment l'érosion rapide des volumes du service Poste-lettres, les engagements financiers (p. ex., la capitalisation des obligations au titre des prestations de retraite), les investissements nécessaires pour développer le réseau de livraison et le maintien de la réussite dans le secteur très concurrentiel des colis.



Pour atténuer ces risques et réaliser son mandat, la Société a élaboré un plan stratégique exhaustif qui inclut la recommandation d'effectuer les changements nécessaires pour se transformer et rester financièrement autonome. Ce plan stratégique a été déposé auprès de la ministre responsable de la Société canadienne des postes le 5 novembre 2021.

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

## Conventions collectives

### Risque

Les conventions collectives complexes demeurent une contrainte pesant sur la capacité de Postes Canada à être concurrentielle sur le marché et à apporter des changements à son modèle d'affaires, dont les régimes d'avantages du personnel, les salaires et les congés, qui sont plus généreux que ceux de ses concurrents.



Bien qu'aucune convention collective ne prenne fin avant le 31 décembre 2023, au plus tôt, l'incidence ou la menace d'un conflit de travail ou d'un arbitrage (dans l'éventualité d'un échec à parvenir à une entente) après cette date pourrait accélérer l'érosion du courrier et mener à une perte des produits provenant des clients qui choisiront de faire affaire avec des concurrents pour répondre à leurs besoins de livraison de courrier et de colis.

### Atténuation du risque

L'objectif de Postes Canada durant toute négociation collective consiste à créer un cadre pour assurer sa croissance tout en protégeant son autonomie financière, et ce, d'une manière qui garantisse des conditions de travail justes et raisonnables à ses employés et un service de qualité aux Canadiens, plus précisément :

- une nouvelle approche en matière de collaboration a été adoptée, dont une stratégie de relations de travail à long terme servant à guider les cycles de négociation;
- établissement de relations proactives et continues avec tous les agents négociateurs, notamment une collaboration étroite avec eux afin d'assurer une compréhension partagée des défis d'ordre structurel que la Société doit surmonter et des occasions qui s'offrent à elle;
- évaluation d'approches de négociation non traditionnelles;
- gestion efficace des relations avec la clientèle en cas d'arrêt de travail, notamment la transparence dans les communications et une attention portée aux besoins de la clientèle.

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

### Risque

Les mesures et les investissements de la concurrence, l'évolution des comportements des consommateurs, de nouveaux entrants et une incapacité à répondre rapidement aux changements du marché pourraient avoir une incidence sur notre secteur d'activité Colis.



Parmi les principales préoccupations :

- La concurrence intensifie le déploiement de services de livraison et offre des modèles économiques de livraison à domicile.
- Les modèles de main-d'œuvre à faible coût ont pris de l'ampleur et il y a de plus en plus de modèles de livraison nécessitant peu d'actifs qui sont bien adaptés pour répondre aux attentes en évolution des consommateurs concernant la vitesse, les préférences de livraison ainsi que la visibilité des colis.

- La clientèle se tourne de plus en plus vers les places de marché et plateformes d'exécution des commandes en ligne, mettant un frein aux relations directes avec Postes Canada, et localisant l'exécution des commandes; ce risque pourrait entraîner des baisses de volumes, de produits et de la part de marché, ainsi qu'avoir une incidence négative sur la marque.

### Atténuation du risque

Nous avons réalisé de vastes activités de planification dans le but d'améliorer notre processus décisionnel et de nous permettre de rester concurrentiels sur le marché. Nous avons maintenu l'accent sur l'amélioration de l'expérience de la clientèle pour les entreprises et les consommateurs tout en faisant croître les principaux segments de clientèle.

Nos arguments de valeur pour les clients se sont renforcés grâce au programme Solutions pour petites entreprises de Postes Canada<sup>MC</sup>, aux améliorations apportées au ramassage et aux investissements dans les casiers à colis ainsi qu'aux initiatives visant à offrir aux cyberacheteurs un délai de réception et une commodité sans pareils dans l'industrie, notamment le service FlexiLivraison<sup>MC</sup>, les préférences de livraison et les améliorations apportées au retour de colis. Notre vaste réseau national de vente au détail permet également des livraisons à domicile plus efficaces.

## Sécurité du courrier et protection des renseignements personnels : courrier physique, atteintes à la protection des données et fraudes

### Risque

Il incombe à Postes Canada d'assurer la sécurité du courrier physique des Canadiens et de protéger la confidentialité des données et des renseignements qui sont en sa possession et qui concernent ses clients et ses employés.



La menace et le nombre plus élevé de cyberattaques et d'atteintes à la protection des données à la suite d'actes malveillants signalés à l'échelle mondiale sont des sujets que la Société prend très au sérieux. Une cyberattaque d'envergure pourrait avoir des répercussions sur les systèmes de TI, l'équipement de traitement du courrier à l'échelle nationale et le réseau de livraison. Les atteintes à la protection des données et l'utilisation frauduleuse de nos produits et services pourraient entraîner des préjudices financiers aux Canadiens.

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

### Atténuation du risque

Postes Canada dispose d'un cadre de cybersécurité de l'information, notamment une stratégie de défense à plusieurs niveaux pour réduire la menace de cyberattaques et corriger les attaques connues et inconnues. Cette approche inclut la protection avancée des terminaux et la segmentation du réseau, et offre des niveaux de protection du réseau et du système. Nous disposons également d'une politique de sécurité de l'information approuvée par le Conseil d'administration et d'une nouvelle pratique de gestion pour l'accès des utilisateurs.

Des mesures de sécurité administrative, physique et électronique sont en vigueur pour protéger le courrier, l'information et les données; des protocoles de protection des données et de gestion des incidents sont établis pour gérer les atteintes à la protection des données; et une surveillance, ainsi que des signalements sur l'accès des utilisateurs autorisés sont régulièrement effectués.

Des mesures de gouvernance d'entreprise, des politiques et des procédures antifraude, ainsi qu'une équipe responsable de la sécurité et un comité directeur de prévention de la fraude assurent une surveillance et une gestion efficaces des risques de fraude. Le personnel reçoit de la formation, des tests de simulation sont réalisés et des campagnes de sensibilisation sont lancées.

## Capacité du réseau de traitement des colis

### Risque



Nous faisons face à des défis liés à l'investissement et à la réalisation de projets visant l'ajout d'infrastructures afin d'atteindre une capacité de tri et de livraison qui réponde à la hausse des volumes de colis. Les risques liés à l'exécution découlent essentiellement de défis relatifs à l'approvisionnement en matières premières et en main-d'œuvre. Ce risque peut entraîner une dégradation généralisée du rendement, des effets négatifs sur la marque, ainsi qu'une perte de clientèle et de volumes, et nous empêcher d'exploiter au maximum cette occasion de croissance.

### Atténuation du risque

Postes Canada continuera de privilégier une conception du réseau axée sur les colis. Les investissements dans la capacité de traitement des colis seront accélérés dans l'ensemble de notre réseau national, notamment dans l'immobilier, les systèmes de tri des colis, l'équipement, l'automatisation, les véhicules et les changements de processus. Des solutions à court terme de gestion des volumes sont utilisées pour remédier au déficit de capacité et contrôler la croissance. Les investissements se rapportant à la prévision de volumes et à l'utilisation améliorée de la capacité existante se poursuivront.

## Gestion des talents

### Risque



L'incapacité d'attirer, de faire participer, de former et de maintenir en poste le personnel clé pourrait avoir une incidence sur la capacité de Postes Canada à remplir son mandat de base ainsi qu'à faire concurrence, croître et innover sur le marché. La réglementation fédérale pour les sociétés d'État qui limite l'autonomie de la prise de décision liée à la rémunération de l'effectif non syndiqué exacerbe ce risque.

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

### Atténuation du risque

Les médias sociaux et la technologie sont utilisés pour le recrutement et des améliorations ont été apportées au processus d'intégration du personnel. Un cadre de gestion du rendement sans cote reposant sur le coaching a permis de mieux comprendre les objectifs de carrière et les aspirations du personnel. Des stratégies de planification de la relève sont utilisées pour préparer le personnel pour des postes d'importance critique. Des modalités de travail flexible sont offertes pour améliorer la satisfaction au travail et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

Postes Canada est déterminée à mettre en place un milieu de travail inclusif en relevant et en éliminant les obstacles à l'emploi. Tous les membres de la direction, les chefs des opérations et les chefs de première ligne ont suivi une formation portant sur les préjugés inconscients. Des mesures spéciales ont été élaborées pour mettre en place un processus d'embauche préférentielle visant les groupes sous-représentés dans des régions géographiques où le taux de recrutement des membres de ces groupes désignés est nettement en deçà de la disponibilité sur le marché du travail canadien pour les Autochtones et les personnes vivant avec un handicap. Les politiques d'emploi évoluent pour accroître l'accessibilité et l'inclusion, et la Stratégie sur cinq ans sur l'équité et la diversité cocrée avec l'ensemble des agents négociateurs et le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion a été lancée en octobre 2021.

## Santé et sécurité

### Risque



Les facteurs de risques liés à la santé et à la sécurité comprennent les processus de base conçus pour le courrier plutôt que pour les colis, l'application incohérente de normes, le roulement de personnel, la culture et la tolérance au risque, l'application des règles, le transport routier et les risques liés aux installations.

Les exigences réglementaires qui changent constamment, le manque de connaissances et de compétences du personnel en matière de santé et de sécurité ainsi que les événements imprévus comme la pandémie de COVID-19 et les conditions météorologiques extrêmes ont une incidence défavorable sur la sécurité physique et psychologique du personnel, des visiteurs, des entrepreneurs et du public.

### Atténuation du risque

Postes Canada entend respecter les normes de sécurité les plus strictes pour tous ses employés, visiteurs ou entrepreneurs. Nous nous sommes fixé l'objectif « zéro blessure » et estimons que les blessures, maladies et incidents liés au travail peuvent tous être évités.

Nous transformons notre culture grâce à une stratégie à long terme de gestion de la santé et de la sécurité au moyen d'une approche fondée sur les risques, notamment un programme de réduction de blessures dans les sites où la fréquence des blessures est élevée et des outils comme des fiches de pointage et des tableaux de bord nationaux, des plans d'amélioration de la santé et de la sécurité, des analyses des risques liés à l'emploi, des permis de travail et des inspections et des vérifications des installations, une norme nationale de sécurité routière et une stratégie de santé mentale. Les nouvelles infrastructures et les nouveaux processus sont conçus en collaboration avec les équipes de santé et sécurité. Notre stratégie intègre également des campagnes de sensibilisation, des ateliers de formation et la gestion d'événements inattendus.

## Chutes des volumes du courrier de base

### Risque



Le service Poste-lettres a enregistré en 2021 une baisse de volume pour la 15<sup>e</sup> année consécutive. Ce recul est occasionné par la transformation numérique, certains changements de la réglementation et l'évolution des comportements des expéditeurs comme des consommateurs. En outre, une attention croissante accordée à la réduction des coûts fait des solutions à faible coût, comme le courriel et les plateformes numériques, des moyens de communication plus attrayants pour plusieurs entreprises.

Bien que le service Marketing Intelliposte de Postes Canada<sup>MC</sup> reste un vecteur très efficace de résultats sur le plan du marketing pour les entreprises de toutes tailles, il continue à subir les fortes pressions concurrentielles des substituts de publicité numérique ainsi que des concurrents directs qui distribuent des circulaires imprimées. Les préoccupations du public quant à la responsabilité environnementale de la publicité sans adresse, surtout celle liée à l'usage des sacs de plastique, peuvent contribuer à augmenter le degré d'incertitude qui pourrait se traduire par une intensification de l'activisme et l'adoption de nouveaux règlements.



### Atténuation du risque

Postes Canada jouera un rôle proactif auprès des clients commerciaux pour mieux comprendre leurs feuilles de route actuelles concernant le service Poste-lettres et d'éventuelles initiatives de remplacement. Nous continuerons d'évaluer de nouvelles solutions à valeur ajoutée, telles que l'application Mon courrier qui permet aux consommateurs de recevoir un avis électronique indiquant les articles livrés. Nous voulons mettre en œuvre des programmes et tirer parti d'autres canaux pour promouvoir la valeur et l'usage du service Poste-lettres. De plus, nous continuerons de faire la promotion du service Marketing Intelliposte<sup>MC</sup> et d'établir des liens avec nos partenaires en offrant de

l'information, de la formation et des outils de marketing et de vente, ainsi qu'en misant sur des recommandations. Par ailleurs, nous évaluerons et étudierons des possibilités d'intégration de nouveaux partenaires de canaux pour le service Marketing Intelliposte. Une feuille de route pluriannuelle de données transformationnelles sera élaborée et mise en œuvre pour procurer la meilleure valeur à la clientèle.

Postes Canada collabore avec des partenaires de l'industrie et des détaillants afin de réduire les déchets liés aux emballages dans le flot du courrier et d'élargir notre offre de solutions d'emballage et de livraison écoresponsables. De plus, Postes Canada est membre du groupe dédié aux solutions de courrier écoresponsable Sustainable Mail Group, association consacrée à la transformation du secteur du courrier au Canada pour bâtir un futur meilleur et plus propre.

## Obligations au titre des prestations de retraite

### Risque

L'importance du Régime de pension agréé de Postes Canada (le Régime), étant donné sa taille par rapport aux produits et aux résultats de la Société et l'instabilité de son financement, représente un risque financier constant. Il existe un risque que l'allègement des obligations au titre de la solvabilité du Régime ne soit pas accordé, ce qui représenterait un risque important pour les flux de trésorerie de la Société et sa capacité à financer les investissements nécessaires à la modernisation et à la croissance.



Le Régime est exposé principalement aux deux risques suivants : des taux d'intérêt à long terme faibles ou en recul et des rendements plus faibles que prévu, voire des pertes. 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.

### Atténuation du risque

En décembre 2021, le gouvernement du Canada a instauré le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* (le projet de règlement) afin d'accorder à Postes Canada un allègement temporaire de ses obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024. Nous poursuivrons les discussions avec Services publics et Approvisionnement Canada et le ministère des Finances du Canada relativement au projet de règlement proposé et à un allègement des obligations au titre de la solvabilité à plus long terme.

Les mesures prises pour atténuer les risques liés au Régime comprennent un cadre de gestion des risques liés au Régime afin de déterminer et quantifier les risques; la prise de toutes les décisions en matière de placements conformément à l'Énoncé des politiques et des procédures de placement du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes; et la mise en place d'une trajectoire de la stratégie de diminution des risques et d'une stratégie d'investissement afin d'aider à réduire la volatilité des placements et à limiter l'insuffisance des actifs par rapport aux passifs.

## Changements climatiques

### Risque

Postes Canada pourrait connaître des perturbations majeures causées par des catastrophes dues aux changements climatiques (p. ex., des tornades, des inondations, des feux de forêt) et l'incidence progressive de tels changements (p. ex., l'augmentation du nombre de jours de chaleur extrême). Ce risque pourrait nuire à la santé et à la sécurité du personnel et du public, entraîner une incapacité d'offrir les services dans le réseau physique et numérique, des baisses des volumes et des produits, ainsi que des effets négatifs sur la marque.



## Atténuation du risque

Pour mieux comprendre et atténuer les risques physiques et ceux liés à la transition pour Postes Canada, une étude sur les risques climatiques s'appuyant sur les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques a été réalisée. Les questions liées au climat ont été intégrées aux activités et aux processus de prise de décision dans l'ensemble de l'organisation. Nous travaillerons à l'amélioration de la résilience des opérations et de la livraison par la planification des interventions d'urgence et de la reprise après sinistre, notamment la gestion des incidents, la planification de la continuité des opérations, la reprise après sinistre et la gestion des urgences. La surveillance des risques liés au climat est assurée par le Comité directeur sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance.

## Pratiques responsables sur le plan de l'environnement

### Risque



En tant que l'une des principales sociétés de transport exploitant l'un des plus grands parcs de véhicules au Canada, Postes Canada a un rôle important à jouer sur le plan des changements climatiques et s'est engagée en faveur d'un avenir à faibles émissions de carbone. À l'instar des autres sociétés de livraison, Postes Canada n'échappe pas au risque que ses pratiques environnementales ne répondent pas aux attentes croissantes de sa clientèle, de ses syndicats, du gouvernement du Canada et de l'ensemble de la population. Ce risque pourrait avoir des effets négatifs sur la marque, engendrer des répercussions financières liées à la hausse des taxes sur le carbone, entraîner des restrictions opérationnelles et du réseau, et provoquer des baisses de volumes attribuables aux clients qui se tournent vers d'autres entreprises de livraison qui correspondent mieux à leurs valeurs environnementales.

### Atténuation du risque

La priorité immédiate consiste à gérer les émissions directes de gaz à effet de serre (portée 1), à faire la transition à l'électricité propre (portée 2) et à collaborer avec nos partenaires de la chaîne d'approvisionnement afin de les aider à réduire leur empreinte carbone (portée 3). Les priorités de 2020 à 2030 de Postes Canada ont été établies, notamment les objectifs et les cibles phares fixés pour les gaz à effet de serre, les déchets et les plastiques. L'objectif à long terme est de trouver des sources de carburant à faibles émissions de carbone en explorant des énergies de remplacement comme base des technologies, des produits et des services qui pourraient être plus viables, tandis que le Canada se réoriente vers une économie assujettie à des restrictions en matière de carbone.

Le Comité directeur sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance et une équipe spécialisée constituée d'experts en la matière dirigent et gèrent désormais le Plan d'action environnemental. Nous mettrons en œuvre des programmes et participerons à des études destinées à réduire les émissions des biens immobiliers (projets pilotes en cours).

Des véhicules hybrides ont été ajoutés à notre parc et des options visant à accélérer l'adoption de véhicules électriques ont été évaluées.

## Technologies de l'information : disponibilité des systèmes et du réseau

### Risque



Il existe un risque constant que les technologies de l'information (TI) arrivent difficilement à soutenir la croissance de nos activités dans le contexte d'un accroissement des demandes de projets, de la complexité des systèmes et d'une évolution rapide des conditions du marché. Il y a aussi le risque que l'infrastructure et les systèmes technologiques essentiels utilisés par le personnel, la clientèle et le public canadien connaissent des problèmes de défaillance ou d'instabilité. Ce risque peut avoir des répercussions négatives sur la situation financière et sur la marque.

## Atténuation du risque

Innovaposte, la filiale de TI de Postes Canada, continue d'améliorer son modèle opérationnel grâce à des investissements technologiques clés (p. ex., automatisation) en vue de soutenir une stratégie de croissance agile, d'accélérer la réalisation des projets et de réduire les risques. Innovaposte suit et surveille la fréquence des incidents majeurs touchant les activités essentielles et a mis en place une stratégie de reprise après sinistre. D'anciens systèmes continuent d'être transformés avec des technologies modernes pour améliorer la flexibilité et l'interdépendance. La gouvernance de projets ne cesse d'être améliorée, et un comité de revue des architectures est en place afin de s'assurer que les plans et les investissements cadrent avec la vision de la Société.

## Autres risques principaux

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

## 9. 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 2021 et dans les exercices ultérieurs*

### 9.1 Estimations comptables critiques

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

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

#### COVID-19

La pandémie de COVID-19 a eu d'importantes répercussions sur les économies canadienne et mondiale, y compris sur nos activités. Alors que la situation entourant la COVID-19 s'étend en ampleur et en durée, les incertitudes d'estimation, les jugements importants, la volatilité et les risques résultant de la COVID-19 subsistent, notamment la possibilité de recouvrement et la dépréciation des actifs financiers et non financiers, la comptabilisation de la juste valeur des actifs financiers, l'évaluation des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite, des autres obligations au titre des autres régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi, les paiements spéciaux de solvabilité, le moment de la comptabilisation des produits et les modifications de contrats.



## Immobilisations

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

## Contrats de location

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

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

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

## Goodwill

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

Pour établir les flux de trésorerie futurs estimatifs du secteur Purolator, la Société s'appuie sur ses plans approuvés. Ces plans représentent les meilleures estimations de la direction; par contre, ces plans peuvent changer étant donné qu'ils présentent des incertitudes inhérentes que la direction ne sera peut-être pas en mesure de contrôler. De plus, les niveaux de croissance et de rentabilité sont comparés avec ceux d'autres concurrents de l'industrie et avec les conditions économiques générales existantes à la date de l'évaluation. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs du secteur Purolator est fondé sur le coût moyen pondéré estimatif du capital à la date de l'évaluation. Il n'y a pas eu de dépréciation du goodwill en 2021 ni en 2020.

## Provisions et passifs éventuels

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

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

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

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



#### Hypothèses

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

**Taux d'actualisation** – Établies annuellement à la date de l'évaluation, les hypothèses liées au taux d'actualisation sont utilisées pour déterminer la valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies à la fin de l'exercice et les charges au titre des prestations définies pour l'exercice suivant. Le taux d'actualisation est utilisé pour calculer le montant unique qui, s'il était investi à la date de l'évaluation dans un portefeuille de titres de créance de haute qualité de sociétés ayant une cote d'au moins AA, fournirait les flux de trésorerie nécessaires pour payer les prestations définies dès qu'elles sont payables. Au cours de l'exercice, Postes Canada a modifié son approche d'établissement des taux d'actualisation, ce qui représente un changement d'estimation. Les taux d'actualisation sont maintenant fondés sur les flux de trésorerie réels des régimes plutôt que sur des taux établis pour des régimes d'une durée similaire. De plus, des taux d'actualisation propres aux régimes plutôt qu'un taux moyen pondéré pour des régimes similaires sont maintenant appliqués. Les actuaires calculent les taux d'actualisation au moyen d'une approche axée sur la courbe de rendement, qui est fondée sur les renseignements sur les prix et le rendement pour un portefeuille théorique d'obligations de sociétés qui fournit les flux de trésorerie reproduisant le paiement des prestations futures attendues des régimes évalués. Le taux d'actualisation en découlant pour ce régime est le seul rendement équivalent pour ce portefeuille théorique. Les actuaires déterminent le paiement des prestations futures en fonction d'autres hypothèses, qui comprennent les caractéristiques démographiques des régimes respectifs, le profil des participants à la retraite et les tendances médicales.

- **Coûts des soins de santé** – Utilisées dans l'évaluation de certains régimes d'avantages autres que des prestations de retraite déterminées, les hypothèses en matière de règlements sont déterminées selon l'expérience relative aux règlements effectués. Les hypothèses liées aux facteurs de tendance en matière de santé ou aux régimes provinciaux sont appuyées par des études de tierces parties.
- **Hypothèses relatives à la mortalité** – Utilisés pour déterminer la majeure partie des obligations au titre des prestations 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 privé utilisant

l'échelle d'amélioration CPM B. Les tables de mortalité représentent la probabilité de décès dans un intervalle d'un an pour ce qui est des participants aux régimes de divers âges.

- **Indice des prix à la consommation** – L'hypothèse de l'indice des prix à la consommation est utilisée dans l'évaluation des obligations au titre des prestations définies des régimes de retraite et de certains des autres régimes d'avantages. Cette hypothèse est fondée sur les taux d'inflation à long terme attendus. En outre, l'indice des prix à la consommation a une incidence sur les taux à long terme d'augmentation de la rémunération.

### Sensibilité aux hypothèses – Secteur Postes Canada

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

(en millions de dollars)

|   | Charges<br>annuelles liées<br>au régime<br>de retraite | Obligations au<br>titre des<br>prestations<br>de retraite<br>définies | Charges<br>annuelles liées<br>au régime de<br>soins de santé | Obligations au<br>titre des<br>prestations<br>définies liées<br>aux soins de<br>santé |
|---|--|---|--|---|
| <b>Sensibilité aux taux d'actualisation</b>                           |  |   |  |   |
| Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation                        | (176)  | (2 345)   | (4)  | (208)   |
| Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation                          | 177  | 2 547   | 4  | 236   |
| <b>Sensibilité aux tables de mortalité</b>                            |  |   |  |   |
| Augmentation de 10 % des tables de mortalité                          | (43)   | (746)   | (6)  | (96)  |
| Diminution de 10 % des tables de mortalité                            | 44   | 764   | 7  | 109   |
| <b>Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)</b>        |  |   |  |   |
| Augmentation de 0,25 % de l'IPC                                       | 76   | 1 080   | -  | -   |
| Diminution de 0,25 % de l'IPC   | (73)   | (1 044)   | -  | -   |
| <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 | -  | -   | 46   | 495   |
| Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé   | -  | -   | (33)   | (385)   |

### Impôt sur le résultat

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

Les actifs et les passifs d'impôt différé englobent les montants d'impôt au titre des différences temporaires entre la valeur comptable et les bases fiscales des actifs et des passifs, ainsi que les pertes fiscales qui sont reportées sur les exercices ultérieurs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'ils se réalisent. Les actifs et les passifs d'impôt différé sont établis en appliquant les taux d'impôt quasi adoptés pour la période au cours de laquelle il est attendu que l'actif ou le passif sera recouvré ou réglé. La direction doit porter un

jugement pour déterminer les montants des actifs et des passifs d'impôt différé qui seront comptabilisés. Elle doit en particulier exercer son jugement pour estimer le montant du bénéfice imposable futur de périodes à venir en réduction duquel les différences temporaires déductibles pourront être utilisées.

## 9.2 Adoption de nouvelles normes comptables

L'International Accounting Standards Board (IASB) n'a publié aucune modification nécessitant une adoption obligatoire par le Groupe d'entreprises au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

## 9.3 Faits nouveaux concernant les méthodes comptables

Le tableau suivant présente les modifications qui ne sont pas encore en vigueur publiées par l'IASB qui n'avaient pas été adoptées de façon anticipée à la clôture de l'exercice et qui pourraient avoir une incidence future sur les états financiers consolidés du Groupe d'entreprises. Le Groupe d'entreprises évalue l'incidence de l'adoption de ces modifications.

| Modification   | En vigueur pour les exercices ouverts à compter du |
|--|--|
| Modifications à l'IFRS 3, <i>Regroupements d'entreprises</i> – Renvoi au cadre conceptuel  | 1 <sup>er</sup> janvier 2022                       |
| Modifications à l'IAS 16, <i>Immobilisations corporelles</i> – Produit antérieur à l'utilisation prévue  |  |
| Modifications à l'IAS 37, <i>Contrats déficitaires</i> – Coût d'exécution du contrat   |  |
| Modifications à l'IFRS 16, <i>Contrats de location</i> – Avantages incitatifs à la location  |  |
| Modifications à l'IAS 1, <i>Présentation des états financiers</i> – Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants  | 1 <sup>er</sup> janvier 2023                       |
| IAS 1, <i>Présentation des états financiers</i> – Informations à fournir sur les méthodes comptables et à l'énoncé de pratiques en IFRS 2 – Porter des jugements sur l'importance relative |  |
| IAS 8, <i>Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs</i> – Définition des estimations comptables   |  |
| IAS 12, <i>Impôts sur le résultat</i> – Impôt différé rattaché à des actifs et des passifs issus d'une même transaction  |  |

## 10. Aperçu pour 2022

### Nos perspectives pour 2022

#### 10.1 Économie mondiale et le Canada

À l'échelle mondiale, la croissance économique s'est accélérée en 2021, passant à 5,9 % après la contraction économique connue en 2020. Bien que l'activité économique à l'échelle mondiale se soit intensifiée en 2021, le retour aux niveaux d'avant la pandémie pourrait prendre encore du temps. La croissance mondiale devrait fortement ralentir, à mesure que la consommation et les investissements, qui avaient rebondi, s'essouffleront et que les mesures de soutien macroéconomique seront supprimées. Les économies avancées devraient être responsables en grande partie du ralentissement mondial, de telle sorte que l'économie de la plupart des marchés émergents et des pays en développement devrait également éprouver plus de difficultés à se relever de la pandémie. Le ralentissement prévu de la croissance mondiale en 2022 pourrait être plus marqué si la propagation rapide de nouveaux variants paralyse les systèmes de santé et exige l'imposition de mesures sanitaires strictes de contrôle dans les grandes économies. Les niveaux élevés d'inflation imputables à la reprise de l'activité mondiale, jumelés aux perturbations des chaînes d'approvisionnement et à l'augmentation des prix des aliments et de l'énergie, devraient se maintenir en



2022. La hausse de l'inflation a incité les banques centrales canadienne et américaine à annoncer des hausses potentielles des taux d'intérêt.

En 2021, l'économie canadienne a connu une croissance de 4,6 %, en hausse par rapport à un taux de croissance négatif de 5,6 % en 2020. L'économie devrait reprendre modérément en 2022 et 2023 vu la résilience de la demande et l'offre importante de vaccins. Toutefois, l'incidence des variants du virus causant la COVID-19, les problèmes liés à la distribution des vaccins, les pressions inflationnistes et les contraintes de capacité grandissantes attribuables aux interruptions de la chaîne d'approvisionnement pourraient entraîner une révision des prévisions de croissance économique. Cette incertitude à l'égard de la croissance économique pourrait se propager aux secteurs d'activité de Postes Canada alors que les Canadiens cherchent à trouver l'équilibre entre l'optimisme suscité par la reprise post-pandémique et les dépenses post-pandémiques.

L'inflation, mesurée par l'indice des prix à la consommation (IPC), a grimpé pour atteindre 3,4 % en 2021. Les économistes s'attendent à ce que l'inflation mesurée par l'IPC de base et l'IPC global demeure élevée en 2022, mettant en lumière les pressions inflationnistes alors que la reprise post-pandémie se poursuit. Le taux des obligations à 30 ans du Canada a avoisiné les 2 % en 2021, et devrait remonter graduellement pour se fixer à environ 2,3 % d'ici 2022. Compte tenu des hausses des taux d'intérêt et des coûts d'emprunt, les consommateurs pourraient retarder l'achat de nouveaux services, réduire les volumes d'utilisation, abandonner des services et chercher des solutions de rechange plus économiques auprès de nous ou de la concurrence. Ces tendances de consommation jumelées à la hausse des coûts de service dans le contexte d'une pandémie pourraient mettre de la pression sur la rentabilité de nos activités.

Les mises en chantier devraient se poursuivre, ajoutant en moyenne 200 000 adresses par année. Cette augmentation exerce des pressions sur les coûts des activités de livraison de Postes Canada alors que les volumes du courrier continuent à diminuer.

|  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Données économiques (variation en %)</b>    |       |       |       |       |       |
| Produit intérieur brut (PIB) réel              | 4,6 % | 4,0 % | 3,1 % | 1,7 % | 1,4 % |
| Inflation (IPC)                                | 3,4 % | 3,4 % | 2,4 % | 2,0 % | 2,0 % |
| <b>Données démographiques (variation en %)</b> |       |       |       |       |       |
| Croissance de la population totale             | 1,1 % | 1,1 % | 1,1 % | 1,0 % | 1,0 % |
| Croissance des ménages                         | 1,6 % | 1,4 % | 1,3 % | 1,2 % | 1,2 % |

Sources : Les prévisions concernant le PIB, l'IPC et le nombre total de points de livraison prennent également en compte les prévisions des cinq grandes banques canadiennes, de la Société canadienne d'hypothèques et de logement et de la Banque du Canada. La croissance de la population est évaluée selon les projections du scénario de croissance moyenne (M1) de Statistique Canada.

## 10.2 Groupe d'entreprises de Postes Canada

### Secteur Postes Canada

La pénétration du commerce en ligne devrait continuer d'augmenter dans un avenir prévisible. Les consommateurs continuent de se tourner vers les achats en ligne et leurs attentes façonneront le futur marché. La croissance du commerce électronique à l'échelle nationale devrait dépasser celle des colis d'arrivée tandis que de nouveaux chefs de file émergents sur le marché de la livraison continueront de gagner des parts de marché et pourraient progressivement réduire leur dépendance à l'égard de notre entreprise. Le secteur d'activité Marketing direct devrait connaître une bonne reprise, cependant, un important degré d'incertitude subsiste. Le service Poste-lettres<sup>MC</sup> devrait continuer à se détériorer à un rythme plus rapide que celui prévu avant la pandémie.

Notre modèle de livraison doit s'adapter pour répondre aux besoins en évolution des Canadiens et des Canadiennes. En raison de la baisse de densité des livraisons (c.-à-d. que le nombre d'articles livrés est en baisse) et de la hausse des volumes de colis, des structures d'itinéraires dynamiques sont nécessaires pour maintenir les coûts de livraison



supplémentaires faibles et réduire le nombre d'itinéraires nécessaires pour la croissance des colis. L'évolution de la composition lettres-colis entraînera probablement des écarts de volumes encore plus élevés selon les périodes, surtout pendant la saison de pointe.

Les consommateurs s'attendent de plus en plus à ce que les entreprises répondent à leurs besoins individuels. Les attentes en matière de vitesse de livraison augmentent et les consommateurs sont de plus en plus indifférents quand il s'agit de choisir une entreprise de livraison; la livraison gratuite est le premier facteur de choix d'achat. Nos concurrents permettent la livraison à une date précise avec une visibilité à court terme, et offrent aux consommateurs plus de contrôles et de personnalisations. Nous devons façonner notre portefeuille de clients et créer la capacité nécessaire pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes tout en restant rentables. La livraison le jour même et durant la fin de semaine devient de plus en plus prévalente, cependant, en raison de la nature de notre structure de coûts, obtenir une part plus importante des volumes du commerce en ligne sera difficile pour la Société. La demande de pratiques de livraison écoresponsables augmente également; les activités responsables sur le plan de l'environnement deviendront probablement essentielles d'ici 10 ans.



Étant donné l'évolution des attentes de la société à l'égard des milieux de travail et les défis liés à la rémunération, il nous est de plus en plus difficile de rivaliser pour attirer le personnel talentueux. La pandémie a poussé certains membres du personnel à revoir leur carrière et leur choix d'employeur, un défi auquel ont fait face de nombreux employeurs dans tous les secteurs d'activité. L'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, la flexibilité et la santé mentale sont les principales priorités du personnel. Nous devons attirer et maintenir en poste les meilleurs talents.



Il est impératif de réaliser notre plan de transformation stratégique. Dévoilé au deuxième trimestre de 2021, il repose sur les besoins en évolution de la population et des entreprises canadiennes et ainsi que sur un plan pour renouer avec l'autonomie financière.

Nous créons une culture axée sur le client, améliorons la productivité et augmentons la capacité pour offrir une expérience qui fait le bonheur des Canadiens et des Canadiennes et pour alimenter notre croissance. Nous investissons pour réduire notre impact environnemental, nous positionner comme chef de file des principes environnementaux, sociaux et de gouvernance et assurer un avenir durable. Nous favorisons l'équité, la diversité et l'inclusion dans nos milieux de travail partout en pays.



## Secteur Purolator

Purolator prévoit poursuivre sa croissance en 2022, alors que l'économie continue de se remettre de la pandémie et que la demande de services de transport et de logistique demeure élevée. Conformément à sa stratégie sur cinq ans, Purolator mettra en œuvre des initiatives à l'échelle de son réseau et élaborera des technologies et des produits pour générer une croissance durable et rentable à long terme. Elle continuera à s'adapter aux risques découlant de la COVID-19 ainsi qu'à d'autres forces externes comme l'inflation, les litiges commerciaux mondiaux et les perturbations environnementales.



## Secteur SCI

En 2022, SCI visera encore à devenir la principale entreprise canadienne de solutions intégrées pour la chaîne d'approvisionnement et à faire croître ses produits et son résultat. Cette amélioration proviendra de la croissance de la logistique des contrats et des services de transport dans les secteurs d'activité ciblés au Canada et des économies opérationnelles générées par les initiatives d'amélioration continue. De plus, SCI continue à travailler en collaboration avec Postes Canada, Purolator et Innovaposte à des projets permettant de tirer profit des capacités au sein du Groupe d'entreprises.



## Notes de fin de texte

1. Les variations de pourcentage pour les produits, les volumes et les charges d'exploitation dans le présent rapport sont ajustées selon les différences de jours ouvrables ou de journées payées en 2021 par rapport à 2020. Des jours ouvrables et des journées payées de moins ont pour effet de faire diminuer respectivement les produits et les volumes, ainsi que les charges d'exploitation, tandis que l'inverse est vrai pour les journées de plus. Ces journées varient selon l'entreprise, comme suit :
  - Résultats consolidés du Groupe d'entreprises de Postes Canada, secteur Postes Canada et secteur SCI : un jour ouvrable et une journée payée de moins qu'en 2020.
  - Secteur Purolator : deux jours ouvrables et une journée payée de moins qu'en 2020.

Toutes les marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs.

## Informations financières historiques

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

| <b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>  | <b>2021</b>    | 2020    | 2019   | 2018    | 2017  |
|--|----------------|---------|--------|---------|-------|
| Produits d'exploitation  | <b>10 112</b>  | 9 318   | 8 899  | 8 672   | 8 318 |
| Total des charges d'exploitation   | <b>10 308</b>  | 9 888   | 8 892  | 8 754   | 8 087 |
| Résultat d'exploitation  | <b>(196)</b>   | (570)   | 7      | (82)    | 231   |
| Pourcentage des produits d'exploitation  | <b>(1,9) %</b> | (6,1) % | 0,1 %  | (0,9) % | 2,8 % |
| Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net  | <b>(50)</b>    | (56)    | (30)   | (36)    | (27)  |
| Résultat avant impôt   | <b>(246)</b>   | (626)   | (23)   | (118)   | 204   |
| Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat  | <b>(59)</b>    | (153)   | (9)    | (25)    | 56    |
| Résultat net   | <b>(187)</b>   | (473)   | (14)   | (93)    | 148   |
| Autres éléments du résultat global   | <b>4 155</b>   | (329)   | 120    | 397     | (193) |
| Résultat global  | <b>3 968</b>   | (802)   | 106    | 304     | (45)  |
| Résultat net attribuable au (aux) :  |                |         |        |         |       |
| Gouvernement du Canada   | <b>(201)</b>   | (482)   | (22)   | (102)   | 142   |
| Participations ne donnant pas le contrôle  | <b>14</b>      | 9       | 8      | 9       | 6     |
|  | <b>(187)</b>   | (473)   | (14)   | (93)    | 148   |
| Résultat global attribuable au (aux) :   |                |         |        |         |       |
| Gouvernement du Canada   | <b>3 944</b>   | (812)   | 103    | 294     | (51)  |
| Participations ne donnant pas le contrôle  | <b>24</b>      | 10      | 3      | 10      | 6     |
|  | <b>3 968</b>   | (802)   | 106    | 304     | (45)  |
| <b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>   | <b>2021</b>    | 2020    | 2019   | 2018    | 2017  |
| <b>Actifs</b>  |                |         |        |         |       |
| Actifs courants  | <b>3 778</b>   | 4 003   | 3 734  | 3 841   | 3 395 |
| Titres réservés  | <b>482</b>     | 537     | 514    | 495     | 526   |
| Immobilisations  | <b>3 642</b>   | 3 301   | 3 066  | 2 793   | 2 708 |
| Actifs au titre de droits d'utilisation  | <b>1 326</b>   | 1 221   | 1 113  | 982     | 944   |
| Actifs au titre des prestations des régimes de retraite  | <b>1 450</b>   | 25      | 75     | 95      | 116   |
| Actifs d'impôt différé   | <b>572</b>     | 1 883   | 1 659  | 1 680   | 1 605 |
| Autres actifs  | <b>266</b>     | 239     | 366    | 325     | 141   |
| Total des actifs   | <b>11 516</b>  | 11 209  | 10 527 | 10 211  | 9 435 |
| <b>Passifs et capitaux propres</b>   |                |         |        |         |       |
| Passifs courants   | <b>2 029</b>   | 2 165   | 1 901  | 2 035   | 1 598 |
| Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme | <b>3 969</b>   | 7 601   | 6 498  | 6 277   | 6 297 |
| Autres passifs   | <b>2 433</b>   | 2 321   | 2 200  | 2 073   | 2 016 |
| Participations ne donnant pas le contrôle  | <b>60</b>      | 41      | 35     | 36      | 28    |
| Capitaux du Canada   | <b>3 025</b>   | (919)   | (107)  | (210)   | (504) |
| Total des passifs et des capitaux propres  | <b>11 516</b>  | 11 209  | 10 527 | 10 211  | 9 435 |
| <b>ENTRÉES D'IMMOBILISATIONS</b>   | <b>2021</b>    | 2020    | 2019   | 2018    | 2017  |
| Terrains et bâtiments  | <b>47</b>      | 74      | 160    | 66      | 80    |
| Autres immobilisations   | <b>630</b>     | 498     | 431    | 321     | 221   |
|  | <b>677</b>     | 572     | 591    | 387     | 301   |

## Informations financières historiques

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

| ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ<br>PRODUITS D'EXPLOITATION             | 2021   | Écart (%) | 2020  | Écart (%) | 2019  | Écart (%) | 2018  | Écart (%) | 2017  |
|--|--------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| <b>Colis</b>   |        |           |       |           |       |           |       |           |       |
| Colis du régime intérieur  | 2 912  | 9,1 %     | 2 681 | 29,1 %    | 2 068 | 11,0 %    | 1 864 | 15,3 %    | 1 610 |
| Colis de départ (vers d'autres administrations postales)               | 329    | 9,2 %     | 302   | 24,2 %    | 243   | 0,1 %     | 242   | (1,9) %   | 246   |
| Colis d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)             | 409    | (4,9) %   | 432   | 7,2 %     | 401   | 9,3 %     | 367   | 18,6 %    | 309   |
| Total – Colis  | 3 650  | 7,3 %     | 3 415 | 25,4 %    | 2 712 | 9,7 %     | 2 473 | 13,8 %    | 2 165 |
| Autres   | 22     | 14,0 %    | 19    | (17,0) %  | 23    | (23,0) %  | 30    | (2,2) %   | 30    |
| Secteur Postes Canada  | 3 672  | 7,4 %     | 3 434 | 25,0 %    | 2 735 | 9,3 %     | 2 503 | 13,6 %    | 2 195 |
| Secteur Purolator  | 2 606  | 18,6 %    | 2 205 | 13,5 %    | 1 936 | 4,8 %     | 1 847 | 12,5 %    | 1 634 |
| Secteur SCI  | 348    | 6,1 %     | 329   | (5,2) %   | 346   | 8,2 %     | 319   | 15,4 %    | 276   |
| Élimination des éléments intersectoriels                               | (191)  |           | (157) |           | (127) |           | (117) |           | (94)  |
| Groupe d'entreprises de Postes Canada                                  | 6 435  | 11,2 %    | 5 811 | 18,4 %    | 4 890 | 7,4 %     | 4 552 | 13,1 %    | 4 011 |
| <b>Courrier transactionnel</b>   |        |           |       |           |       |           |       |           |       |
| Poste-lettres du régime intérieur                                      | 2 368  | 1,8 %     | 2 335 | (8,5) %   | 2 540 | (2,3) %   | 2 601 | (2,7) %   | 2 663 |
| Poste aux lettres de départ (vers d'autres administrations postales)   | 78     | (5,4) %   | 83    | (13,8) %  | 96    | (3,7) %   | 99    | (14,5) %  | 116   |
| Poste aux lettres d'arrivée (depuis d'autres administrations postales) | 48     | (25,8) %  | 66    | (16,2) %  | 78    | (5,3) %   | 83    | (46,7) %  | 155   |
| Secteur Postes Canada  | 2 494  | 0,8 %     | 2 484 | (8,9) %   | 2 714 | (2,5) %   | 2 783 | (5,5) %   | 2 934 |
| Élimination des éléments intersectoriels                               | (2)    |           | (2)   |           | (2)   |           | (2)   |           | (2)   |
| Groupe d'entreprises de Postes Canada                                  | 2 492  | 0,8 %     | 2 482 | (8,9) %   | 2 712 | (2,5) %   | 2 781 | (5,5) %   | 2 932 |
| <b>Marketing direct</b>  |        |           |       |           |       |           |       |           |       |
| Courrier personnalisé de Postes Canada <sup>MC</sup>                   | 404    | 11,1 %    | 365   | (25,1) %  | 485   | (3,2) %   | 501   | (1,8) %   | 508   |
| Courrier de quartier de Postes Canada <sup>MC</sup>                    | 356    | 26,2 %    | 283   | (29,7) %  | 401   | (1,7) %   | 408   | (2,2) %   | 415   |
| Total – Marketing Intelliposte de Postes Canada <sup>MC</sup>          | 760    | 17,7 %    | 648   | (27,2) %  | 886   | (2,5) %   | 909   | (2,0) %   | 923   |
| Poste-publications <sup>MC</sup>                                       | 127    | (0,8) %   | 129   | (12,0) %  | 146   | (5,2) %   | 153   | (5,8) %   | 162   |
| Correspondance-réponse d'affaires <sup>MC</sup> et autre courrier      | 19     | 1,4 %     | 19    | (5,9) %   | 20    | (8,3) %   | 22    | 1,8 %     | 22    |
| Total – Courrier   | 906    | 14,3 %    | 796   | (24,6) %  | 1 052 | (3,0) %   | 1 084 | (2,5) %   | 1 107 |
| Autres   | 16     | 17,1 %    | 13    | 0,4 %     | 14    | 0,3 %     | 14    | 0,4 %     | 14    |
| Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada                       | 922    | 14,4 %    | 809   | (24,3) %  | 1 066 | (3,0) %   | 1 098 | (2,4) %   | 1 121 |
| <b>Autres produits</b>   |        |           |       |           |       |           |       |           |       |
| Secteur Postes Canada  | 261    | 21,6 %    | 215   | (8,2) %   | 233   | (0,9) %   | 236   | (8,7) %   | 256   |
| Secteur Purolator  | 2      | 178,3 %   | 1     | 135,3 %   | (2)   | (141,7) % | 5     | 328,0 %   | (1)   |
| Innovaposte et élimination des éléments intersociétés                  | –      |           | –     |           | –     |           | –     |           | (1)   |
| Groupe d'entreprises de Postes Canada                                  | 263    | 22,1 %    | 216   | (7,0) %   | 231   | (3,9) %   | 241   | (5,0) %   | 254   |
| <b>Produits d'exploitation</b>   |        |           |       |           |       |           |       |           |       |
| Secteur Postes Canada  | 7 349  | 6,3 %     | 6 942 | 2,5 %     | 6 748 | 1,9 %     | 6 620 | 1,3 %     | 6 506 |
| Secteur Purolator  | 2 608  | 18,7 %    | 2 206 | 13,7 %    | 1 934 | 4,4 %     | 1 852 | 13,0 %    | 1 633 |
| Secteur SCI  | 348    | 6,1 %     | 329   | (5,2) %   | 346   | 8,2 %     | 319   | 16,4 %    | 276   |
| Innovaposte et élimination des éléments intersociétés                  | (193)  |           | (159) |           | (129) |           | (119) |           | (97)  |
| Groupe d'entreprises de Postes Canada                                  | 10 112 | 8,9 %     | 9 318 | 4,3 %     | 8 899 | 2,6 %     | 8 672 | 3,9 %     | 8 318 |

## Informations financières historiques

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

| ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ  | 2021   | Écart (%) | 2020   | Écart (%) | 2019   | Écart (%) | 2018   | Écart (%) | 2017   |
|--|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| <b>VOLUME</b>  |        |           |        |           |        |           |        |           |        |
| <b>Colis</b>   |        |           |        |           |        |           |        |           |        |
| Colis du régime intérieur  | 279    | (4,2) %   | 292    | 30,9 %    | 222    | 13,2 %    | 196    | 10,9 %    | 176    |
| Colis de départ (vers d'autres administrations postales)               | 13     | 1,3 %     | 13     | 31,2 %    | 10     | 0,9 %     | 10     | (3,5) %   | 10     |
| Colis d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)             | 69     | (17,6) %  | 84     | (5,0) %   | 88     | (1,5) %   | 90     | 60,8 %    | 56     |
| Secteur Postes Canada  | 361    | (7,0) %   | 389    | 21,0 %    | 320    | 8,3 %     | 296    | 21,7 %    | 242    |
| Secteur Purolator  | 174    | 8,3 %     | 162    | 14,8 %    | 140    | 4,8 %     | 134    | 9,2 %     | 122    |
| Élimination des éléments intersectoriels                               | (13)   |           | (12)   |           | (8)    |           | (7)    |           | (6)    |
| Groupe d'entreprises de Postes Canada                                  | 522    | (2,8) %   | 539    | 18,7 %    | 452    | 7,2 %     | 423    | 17,5 %    | 358    |
| <b>Courrier transactionnel</b>   |        |           |        |           |        |           |        |           |        |
| Poste-lettres du régime intérieur                                      | 2 386  | (1,5) %   | 2 432  | (9,7) %   | 2 683  | (6,3) %   | 2 863  | (4,6) %   | 2 988  |
| Poste aux lettres de départ (vers d'autres administrations postales)   | 35     | (8,5) %   | 39     | (15,2) %  | 45     | (7,6) %   | 49     | (12,1) %  | 56     |
| Poste aux lettres d'arrivée (depuis d'autres administrations postales) | 57     | (17,0) %  | 69     | (29,6) %  | 98     | (7,8) %   | 106    | (34,8) %  | 161    |
| Secteur Postes Canada  | 2 478  | (2,0) %   | 2 540  | (10,5) %  | 2 826  | (6,4) %   | 3 018  | (6,2) %   | 3 205  |
| Élimination des éléments intersectoriels                               | (2)    |           | (2)    |           | (2)    |           | (2)    |           | (2)    |
| Groupe d'entreprises de Postes Canada                                  | 2 476  | (2,0) %   | 2 538  | (10,5) %  | 2 824  | (6,4) %   | 3 016  | (6,2) %   | 3 203  |
| <b>Marketing direct</b>  |        |           |        |           |        |           |        |           |        |
| Courrier personnalisé  | 706    | 9,3 %     | 648    | (27,1) %  | 886    | (3,5) %   | 918    | (4,2) %   | 954    |
| Courrier de quartier   | 3 016  | 22,4 %    | 2 474  | (28,8) %  | 3 461  | (0,7) %   | 3 486  | (3,5) %   | 3 600  |
| Total – Marketing Intelliposte   | 3 722  | 19,7 %    | 3 122  | (28,5) %  | 4 347  | (1,3) %   | 4 404  | (3,7) %   | 4 554  |
| Poste-publications   | 182    | (2,1) %   | 187    | (13,5) %  | 215    | (6,9) %   | 231    | (8,3) %   | 250    |
| Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier                    | 14     | (4,8) %   | 14     | (9,3) %   | 16     | (13,4) %  | 18     | (1,5) %   | 18     |
| Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada                       | 3 918  | 18,4 %    | 3 323  | (27,7) %  | 4 578  | (1,6) %   | 4 653  | (3,9) %   | 4 822  |
| <b>Volume total</b>  |        |           |        |           |        |           |        |           |        |
| Secteur Postes Canada  | 6 757  | 8,5 %     | 6 252  | (19,4) %  | 7 724  | (3,1) %   | 7 967  | (4,0) %   | 8 269  |
| Secteur Purolator  | 174    | 8,3 %     | 162    | 14,8 %    | 140    | 4,8 %     | 134    | 9,2 %     | 122    |
| Élimination des éléments intersectoriels                               | (15)   |           | (14)   |           | (10)   |           | (9)    |           | (8)    |
| Groupe d'entreprises de Postes Canada                                  | 6 916  | 8,5 %     | 6 400  | (18,8) %  | 7 854  | (2,9) %   | 8 092  | (3,9) %   | 8 383  |
| <b>MAIN-D'ŒUVRE<sup>1,2</sup></b>                                      |        |           |        |           |        |           |        |           |        |
| Secteur Postes Canada  | 68 447 | 0,4 %     | 68 153 | 3,4 %     | 65 891 | 1,5 %     | 64 912 | 3,6 %     | 62 672 |
| Secteur Purolator  | 13 533 | 5,5 %     | 12 833 | 10,0 %    | 11 670 | (0,2) %   | 11 697 | 16,6 %    | 10 028 |
| Secteur SCI  | 1 811  | (25,4) %  | 2 429  | 3,8 %     | 2 341  | (6,4) %   | 2 500  | 17,4 %    | 2 130  |
| Unité fonctionnelle Innovaposte  | 766    | (7,0) %   | 824    | (2,1) %   | 842    | (2,4) %   | 863    | (4,2) %   | 901    |
| Groupe d'entreprises de Postes Canada                                  | 84 557 | 0,4 %     | 84 239 | 4,3 %     | 80 744 | 1,0 %     | 79 972 | 5,6 %     | 75 731 |

| <b>RÉSEAU DU COURRIER</b>                      | <b>2021</b>   | <b>Écart (%)</b> | 2020   | Écart (%) | 2019   | Écart (%) | 2018   | Écart (%) | 2017   |
|--|---------------|------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| Bureaux de poste                               | <b>5 941</b>  | <b>(1,4) %</b>   | 6 026  | (1,0) %   | 6 084  | (0,9) %   | 6 137  | (0,7) %   | 6 183  |
| Points de remise (en milliers)                 | <b>16 976</b> | <b>1,3 %</b>     | 16 750 | 1,2 %     | 16 547 | 1,0 %     | 16 379 | 1,2 %     | 16 185 |
| Points de ramassage (en milliers) <sup>3</sup> | <b>964</b>    | <b>(1,1) %</b>   | 975    | 2,3 %     | 953    | 0,1 %     | 952    | 0,0 %     | 952    |

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.
2. Les chiffres des exercices précédents ont été retraités pour tenir compte des employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.
3. Comprennent les boîtes aux lettres rurales qui sont des points de levée pour les clients ayant ce mode de livraison.

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

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes

Nous avons effectué l'audit de l'analyse des contributions de l'Analyse des coûts (ci-après, l'« Analyse annuelle des coûts ») de la Société canadienne des postes (l'« entité ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, ainsi que la déclaration de la direction figurant à la note 1 en ce qui concerne la question de savoir si le groupe de services concurrentiels (« services concurrentiels ») a été interfinancé au moyen de revenus du groupe de services protégés par privilège exclusif (« services protégés par privilège exclusif ») au regard de la méthode d'établissement des coûts annuels (les « critères applicables ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

## *Responsabilité de la direction*

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

## *Responsabilité de l'auditeur*

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

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

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

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

## *Indépendance et contrôle qualité de l'auditeur*

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

Le cabinet applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1, *Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification*, et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif, qui comprend des politiques et des

procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

### *Opinion*

À notre avis :

- a. l'Analyse annuelle des coûts de l'entité pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 a été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux critères applicables, tels que décrits dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts;
- b. sur la base de la méthode d'établissement des coûts annuels, la déclaration de la direction telle que décrite dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts selon laquelle l'entité n'a pas procédé à l'interfinancement de ses services concurrentiels au moyen de revenus des services protégés par privilège exclusif, pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.

### *Fin particulière de l'Analyse annuelle des coûts*

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

### *Autre point*

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

*Ernst + Young* s.r.l./s.e.n.c.r.l.

Comptables professionnels agréés  
Experts-comptables autorisés

Le 24 mars 2022

Ottawa, Canada

# Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

## Société canadienne des postes

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

## Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

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

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

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)

| Exercice clos le 31 décembre 2021                    | Services protégés par privilège exclusif <sup>1</sup> | Services concurrentiels <sup>2</sup> | Services concessionnaires <sup>3</sup> | Autres services <sup>4</sup> | Total        |
|--|---|--------------------------------------|--|------------------------------|--------------|
| Produits d'exploitation                              | 2 669   | 4 374                                | 24                                     | 282                          | 7 349        |
| Coûts différentiels à long terme                     | (1 619)   | (3 282)                              | (21)                                   | (142)                        | (5 064)      |
| <b>Contribution différentielle à long terme</b>      | <b>1 050</b>  | <b>1 092</b>                         | <b>3</b>                               | <b>140</b>                   | <b>2 285</b> |
| Pourcentage des produits                             | 39 %  | 25 %                                 | 13 %                                   | 50 %                         | 31 %         |
| Coûts fixes non affectés                             |   |                                      |  |                              | (2 803)      |
| <b>Contribution avant les éléments ci-dessous</b>    |   |                                      |  |                              | <b>(518)</b> |
| Produits de placement et autres produits             |   |                                      |  |                              | 103          |
| Charges financières et autres charges                |   |                                      |  |                              | (75)         |
| <b>Résultat avant impôt du secteur Postes Canada</b> |   |                                      |  |                              | <b>(490)</b> |

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

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

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

Exercice clos le 31 décembre 2021

## 1. Base de présentation

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

De concert avec des 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 le groupe de services concurrentiels (services concurrentiels) permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés du groupe de services protégés par privilège exclusif (services protégés par privilège exclusif). Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, les services concurrentiels ont donné lieu à une contribution différentielle à long terme positive et, par conséquent, la Société canadienne des postes n'a pas interfinancé ses services concurrentiels au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif, pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

## 2. Méthode d'établissement des coûts annuels

- a) **Coût différentiel à long terme** – La méthode d'établissement des coûts annuels utilisée par la Société canadienne des postes mesure le coût différentiel à long terme des services individuels et des groupes de services. Le coût différentiel à long terme correspond au coût annuel total découlant de la prestation d'un service.
- b) **Comptabilité par activité** – Les services fournis par la Société canadienne des postes font l'objet d'une analyse visant à déterminer les diverses activités nécessaires à leur prestation. Chaque activité est ensuite analysée afin de permettre de déterminer la relation de cause à effet entre les coûts de l'activité et les services qui nécessitent l'exécution de cette activité particulière. Les volumes des services ou d'autres données servent à l'imputation de ces coûts d'activité aux services.
- c) **Principes d'imputation** – Les relations qui existent entre le coût des ressources et les activités accomplies ainsi qu'entre les activités accomplies et les services fournis sont définies au moyen des principes de causalité et d'horizon temporel. Les coûts de ces activités qu'entraîne la prestation d'un service sont imputés à ce service. Les coûts d'activité qui ne peuvent être imputés à la prestation d'un service, mais qui sont communs à un groupe précis de services sont imputés à ce niveau supérieur de regroupement. Les autres coûts fixes communs et de soutien sont des coûts fixes non affectés.

- d) **Source des données** – Les données financières utilisées pour la préparation des résultats de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts sont tirées des comptes de produits et de coûts du grand livre général de la Société canadienne des postes. Les données relatives au temps opérationnel, aux volumes d'envois et au poids/cubage servent à attribuer des coûts du grand livre général à des activités et des coûts d'activité à des services. Les données relatives aux volumes opérationnels servent à déterminer les produits par service. En l'absence de données opérationnelles, un équivalent approprié sert à faire l'imputation.
- e) **Rapprochement des dossiers financiers** – Les coûts et produits totaux pris en compte dans l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts sont rapprochés aux coûts et produits totaux qui forment le secteur Postes Canada des états financiers consolidés audités.
- f) **Test d'interfinancement** – Selon la méthode d'établissement des coûts annuels utilisée dans l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, une contribution différentielle à long terme positive (produits supérieurs aux coûts différentiels à long terme) pour des services concurrentiels permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif.

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

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

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

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

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

La Société canadienne des postes est une société d'État qui figure à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L. ont été nommés à titre de covérificateurs de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L. vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au Comité de vérification du Conseil d'administration ainsi qu'à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

Le président-directeur général,



Le chef des finances,



Le 24 mars 2022

# Rapport des auditeurs indépendants

À la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement

## Rapport sur l'audit des états financiers consolidés

### *Opinion*

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de la Société canadienne des postes et de ses filiales (le « groupe »), qui comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2021, et l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers consolidés ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière consolidée du groupe au 31 décembre 2021, ainsi que de sa performance financière consolidée et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

### *Fondement de l'opinion*

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

### *Autres informations*

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

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

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

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

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

Lors de la préparation des états financiers consolidés, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité

d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider le groupe ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

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

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

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

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

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

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

## Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

### *Opinion*

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

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

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

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

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

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

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Etienne Matte, CPA, CA  
Directeur principal



Comptables professionnels agréés  
Experts-comptables autorisés

Ottawa, Canada  
Le 24 mars 2022

# État consolidé de la situation financière

(en millions de dollars canadiens)

| <b>ACTIFS</b>   | <b>Au 31 décembre 2021</b> | Au 31 décembre 2020 |
|---|----------------------------|---------------------|
| <b>Actifs courants</b>  |                            |                     |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 6)                  | 1 331                      | 1 465               |
| Titres négociables (note 6)                                       | 1 279                      | 1 256               |
| Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat (notes 20 et 22)  | 968                        | 1 065               |
| Autres actifs (note 7)  | 200                        | 217                 |
| <b>Total des actifs courants</b>                                  | <b>3 778</b>               | 4 003               |
| <b>Actifs non courants</b>  |                            |                     |
| Titres négociables (note 6)                                       | 82                         | 45                  |
| Immobilisations corporelles (note 8)                              | 3 473                      | 3 160               |
| Immobilisations incorporelles (note 8)                            | 169                        | 141                 |
| Actifs au titre de droits d'utilisation (note 8)                  | 1 326                      | 1 221               |
| Titres réservés (note 6)  | 482                        | 537                 |
| Actifs au titre des prestations des régimes de retraite (note 10) | 1 450                      | 25                  |
| Actifs d'impôt différé (note 11)                                  | 572                        | 1 883               |
| Goodwill (note 12)  | 130                        | 130                 |
| Autres actifs (note 7)  | 54                         | 64                  |
| <b>Total des actifs non courants</b>                              | <b>7 738</b>               | 7 206               |
| <b>Total des actifs</b>   | <b>11 516</b>              | 11 209              |

| <b>PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>   | <b>Au 31 décembre 2021</b> | Au 31 décembre 2020 |
|--|----------------------------|---------------------|
| <b>Passifs courants</b>  |                            |                     |
| Fournisseurs et autres créditeurs (note 13)  | 881                        | 878                 |
| Salaires et avantages à payer et provisions connexes (note 15)   | 700                        | 812                 |
| Provisions (note 14)   | 57                         | 61                  |
| Impôt à payer  | 20                         | 9                   |
| Produits différés (note 22)  | 186                        | 218                 |
| Obligations locatives (note 18)  | 123                        | 122                 |
| Passifs au titre des autres avantages à long terme (note 10)   | 62                         | 65                  |
| <b>Total des passifs courants</b>  | <b>2 029</b>               | 2 165               |
| <b>Passifs non courants</b>  |                            |                     |
| Obligations locatives (note 18)  | 1 391                      | 1 292               |
| Prêts et emprunts (note 17)  | 998                        | 997                 |
| Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (note 10) | 3 969                      | 7 601               |
| Autres passifs   | 44                         | 32                  |
| <b>Total des passifs non courants</b>  | <b>6 402</b>               | 9 922               |
| <b>Total des passifs</b>   | <b>8 431</b>               | 12 087              |

| <b>PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>                     | <b>Au 31 décembre 2021</b> | Au 31 décembre 2020 |
|--|----------------------------|---------------------|
| <b>Capitaux propres</b>                                |                            |                     |
| Capital d'apport                                       | 1 155                      | 1 155               |
| Cumul des autres éléments du résultat global (note 25) | 59                         | 92                  |
| Résultat non distribué (déficit accumulé)              | 1 811                      | (2 166)             |
| Capitaux du Canada                                     | 3 025                      | (919)               |
| Participations ne donnant pas le contrôle              | 60                         | 41                  |
| Total des capitaux propres                             | 3 085                      | (878)               |
| Total des passifs et des capitaux propres              | 11 516                     | 11 209              |

Passifs éventuels (note 16)

Engagements (note 21)

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

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

Présidente du Conseil d'administration

*S Saratani*

Président du Comité de vérification



# État consolidé du résultat global

(en millions de dollars canadiens)

|   | Exercice clos<br>le 31 décembre 2021 | Exercice clos<br>le 31 décembre 2020 |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Produits d'exploitation (note 27)</b>  | <b>10 112</b>                        | 9 318                                |
| <b>Charges d'exploitation</b>   |                                      |                                      |
| Main-d'œuvre  | 4 887                                | 4 772                                |
| Avantages du personnel (note 9)   | 1 861                                | 1 878                                |
|   | <b>6 748</b>                         | 6 650                                |
| Autres charges d'exploitation (note 23)   | 3 110                                | 2 806                                |
| Amortissement (note 8)  | 450                                  | 432                                  |
| Total des charges d'exploitation  | <b>10 308</b>                        | 9 888                                |
| <b>Résultat d'exploitation</b>  | <b>(196)</b>                         | (570)                                |
| <b>Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement</b>       |                                      |                                      |
| Produits de placement et autres produits (notes 6 et 24)                              | 54                                   | 41                                   |
| Charges financières et autres charges (notes 17 et 24)                                | (104)                                | (97)                                 |
| Charges liées aux activités d'investissement et de financement, montant net           | (50)                                 | (56)                                 |
| Résultat avant impôt  | <b>(246)</b>                         | (626)                                |
| <b>Recouvrement d'impôt sur le résultat (note 11)</b>                                 | <b>(59)</b>                          | (153)                                |
| <b>Résultat net</b>   | <b>(187)</b>                         | (473)                                |
| <b>Autres éléments du résultat global (note 25)</b>                                   |                                      |                                      |
| <b>Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net</b> |                                      |                                      |
| Variation de la juste valeur latente des actifs financiers                            | (32)                                 | 29                                   |
| Écart de conversion   | (1)                                  | (1)                                  |
| <b>Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net</b>                            |                                      |                                      |
| Réévaluations des régimes à prestations définies                                      | 4 188                                | (357)                                |
| <b>Autres éléments du résultat global</b>   | <b>4 155</b>                         | (329)                                |
| <b>Résultat global</b>  | <b>3 968</b>                         | (802)                                |
| <b>Résultat net attribuable au (aux) :</b>  |                                      |                                      |
| Gouvernement du Canada  | (201)                                | (482)                                |
| Participations ne donnant pas le contrôle   | 14                                   | 9                                    |
|   | <b>(187)</b>                         | (473)                                |
| <b>Résultat global attribuable au (aux) :</b>   |                                      |                                      |
| Gouvernement du Canada  | 3 944                                | (812)                                |
| Participations ne donnant pas le contrôle   | 24                                   | 10                                   |
|   | <b>3 968</b>                         | (802)                                |

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

## État consolidé des variations des capitaux propres

(en millions de dollars canadiens)

| Exercice clos le 31 décembre 2021                     | Capital d'apport | Cumul des autres éléments du résultat global | Résultat non distribué (déficit accumulé) | Capitaux du Canada | Participations ne donnant pas le contrôle | Total des capitaux propres |
|---|------------------|--|---|--------------------|---|----------------------------|
| <b>Solde au 31 décembre 2020</b>                      | <b>1 155</b>     | <b>92</b>                                    | <b>(2 166)</b>                            | <b>(919)</b>       | <b>41</b>                                 | <b>(878)</b>               |
| <b>Résultat net</b>                                   | -                | -  | <b>(201)</b>                              | <b>(201)</b>       | <b>14</b>                                 | <b>(187)</b>               |
| <b>Autres éléments du résultat global (note 25)</b>   | -                | <b>(33)</b>                                  | <b>4 178</b>                              | <b>4 145</b>       | <b>10</b>                                 | <b>4 155</b>               |
| <b>Résultat global</b>                                | -                | <b>(33)</b>                                  | <b>3 977</b>                              | <b>3 944</b>       | <b>24</b>                                 | <b>3 968</b>               |
| <b>Transactions avec les actionnaires – Dividende</b> | -                | -  | -   | -                  | <b>(5)</b>                                | <b>(5)</b>                 |
| <b>Solde au 31 décembre 2021</b>                      | <b>1 155</b>     | <b>59</b>                                    | <b>1 811</b>                              | <b>3 025</b>       | <b>60</b>                                 | <b>3 085</b>               |

| Exercice clos le 31 décembre 2020              | 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 2019                      | 1 155            | 64   | (1 326)          | (107)              | 35  | (72)                       |
| Résultat net                                   | -                | -  | (482)            | (482)              | 9   | (473)                      |
| Autres éléments du résultat global (note 25)   | -                | 28   | (358)            | (330)              | 1   | (329)                      |
| Résultat global                                | -                | 28   | (840)            | (812)              | 10  | (802)                      |
| Transactions avec les actionnaires – Dividende | -                | -  | -                | -                  | (4)                                       | (4)                        |
| Solde au 31 décembre 2020                      | 1 155            | 92   | (2 166)          | (919)              | 41  | (878)                      |

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

# État consolidé des flux de trésorerie

(en millions de dollars canadiens)

|  | Exercice clos le<br>31 décembre 2021 | Exercice clos le<br>31 décembre 2020 |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>  |                                      |                                      |
| Résultat net   | (187)                                | (473)                                |
| Ajustements visant à rapprocher le résultat net et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation :  |                                      |                                      |
| Amortissement (note 8)   | 450                                  | 432                                  |
| Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (note 10)             | 1 168                                | 1 246                                |
| Paiements effectués au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (note 10) | (639)                                | (567)                                |
| (Profit) perte sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente (note 24)   | (35)                                 | (2)                                  |
| Recouvrement d'impôt sur le résultat et autres éléments ayant une incidence sur l'impôt à recevoir net (note 11)   | (61)                                 | (155)                                |
| Charges d'intérêts nettes (note 24)  | 66                                   | 48                                   |
| Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation :  |                                      |                                      |
| Diminution (augmentation) des clients et autres débiteurs  | 97                                   | (55)                                 |
| Augmentation des fournisseurs et autres créditeurs   | 4                                    | 200                                  |
| Diminution des salaires et avantages à payer et des provisions connexes (Diminution) augmentation des provisions   | (114)                                | (26)                                 |
| (Augmentation) diminution nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation   | (4)                                  | 3                                    |
| (Augmentation) diminution nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation   | (53)                                 | 70                                   |
| Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net  | (15)                                 | (2)                                  |
| Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation avant intérêts et impôt   | 677                                  | 719                                  |
| Intérêts perçus  | 36                                   | 56                                   |
| Intérêts payés   | (82)                                 | (83)                                 |
| Impôts perçus  | 33                                   | 2                                    |
| Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation   | 664                                  | 694                                  |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>  |                                      |                                      |
| Acquisition de titres  | (1 541)                              | (1 772)                              |
| Produit de la vente de titres  | 1 495                                | 1 719                                |
| Acquisition d'immobilisations  | (677)                                | (550)                                |
| Produit de la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente   | 52                                   | 5                                    |
| Autres activités d'investissement, montant net   | (3)                                  | 13                                   |
| Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement   | (674)                                | (585)                                |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>  |                                      |                                      |
| Paiements d'obligations locatives, après déduction du produit de sous-location   | (120)                                | (114)                                |
| Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle  | (5)                                  | (4)                                  |
| Sorties de trésorerie liées aux activités de financement   | (125)                                | (118)                                |
| <b>Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>  | <b>(135)</b>                         | <b>(9)</b>                           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice  | 1 465                                | 1 475                                |
| Effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie   | 1                                    | (1)                                  |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>  | <b>1 331</b>                         | <b>1 465</b>                         |

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

## Notes afférentes aux états financiers consolidés

31 décembre 2021

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 1  | Constitution, activités et instructions   | 94  |
| 2  | Réglementation des tarifs de port   | 94  |
| 3  | Règles de présentation et principales méthodes comptables                                     | 95  |
| 4  | Estimations et jugements comptables critiques   | 108 |
| 5  | Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées             | 113 |
| 6  | Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés                | 116 |
| 7  | Autres actifs   | 117 |
| 8  | Immobilisations   | 118 |
| 9  | Avantages du personnel  | 120 |
| 10 | Régimes de retraite, autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme | 120 |
| 11 | Impôt sur le résultat   | 132 |
| 12 | Goodwill  | 133 |
| 13 | Fournisseurs et autres créditeurs   | 134 |
| 14 | Provisions  | 134 |
| 15 | Questions liées à la main-d'œuvre   | 135 |
| 16 | Passifs éventuels   | 135 |
| 17 | Prêts et emprunts   | 137 |
| 18 | Obligations locatives   | 138 |
| 19 | Gestion du capital  | 138 |
| 20 | Instruments financiers et gestion des risques   | 139 |
| 21 | Engagements   | 145 |
| 22 | Produits tirés de contrats conclus avec des clients   | 146 |
| 23 | Autres charges d'exploitation   | 146 |
| 24 | Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement                      | 147 |
| 25 | Autres éléments du résultat global  | 147 |
| 26 | Transactions avec des parties liées   | 148 |
| 27 | Informations sectorielles et informations sur la ventilation des produits                     | 149 |

## 1. Constitution, activités et instructions

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

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

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

En décembre 2006, la Société a reçu des instructions en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à savoir rétablir et conserver son service de livraison du courrier aux boîtes aux lettres rurales situées le long des chemins qu'elle desservait le 1<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.

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

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

## 2. Réglementation des tarifs de port

La Société établit les tarifs de port pour le service Poste-lettres du régime intérieur et le service Poste aux lettres<sup>MC</sup> 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 7 % (7 % en 2020) des produits du secteur Postes Canada (note 27).

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

En raison de la COVID-19, la Société a décidé de garder les timbres et les envois par Courrier recommandé aux mêmes prix qu'en 2020 pour l'année 2021, tout en réduisant l'incidence des autres variations de prix.

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

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

### 3. Règles de présentation et principales méthodes comptables

**Déclaration concernant la 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 24 mars 2022.

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

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

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

a) **Méthode de consolidation** – Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et de ses filiales : Les Investissements Purolator Ltée (Purolator), Groupe SCI inc. (SCI) et Innovapost Inc. (Innovaposte). La Société, Purolator, SCI et Innovaposte sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada ou de Groupe d'entreprises. Des informations détaillées sur les activités des principales filiales de la Société, à la date de clôture, sont présentées dans le tableau ci-après.

| Nom de la filiale                  | Principale activité                      | Pays de constitution | Pays d'exercice des activités | Proportion de la participation détenue directement ou indirectement |                  |
|------------------------------------|--|----------------------|-------------------------------|---|------------------|
|                                    |  |                      |                               | 31 décembre 2021  | 31 décembre 2020 |
| Les Investissements Purolator Ltée | Services de transport et de messagerie   | Canada               | Canada et États-Unis          | 91 %  | 91 %             |
| Groupe SCl inc.                    | Services de transport et de logistique   | Canada               | Canada                        | 99 %  | 99 %             |
| Innovapost Inc.                    | Services de technologie de l'information | Canada               | Canada                        | 98 %  | 98 %             |

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**b.2) Actifs financiers au coût amorti**

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

**Dépréciation** – La provision pour perte de crédit attendue à l'égard des clients et autres débiteurs est estimée à l'aide de la méthode simplifiée, qui fait appel à des pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Pour ce qui est des autres débiteurs qui n'entrent pas dans le champ d'application de l'IFRS 15, l'estimation de la provision repose sur les pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir sauf s'il y a eu détérioration du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale, auquel cas l'estimation de la provision repose sur les pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Pour estimer les pertes attendues pour la durée de vie,

le Groupe d'entreprises se base sur les pourcentages de radiation historiques combinés aux informations prospectives ayant permis de relever la détérioration du crédit, soit au niveau de l'entreprise soit à l'échelle macroéconomique. Le montant de la provision correspond à la différence entre la valeur comptable brute du débiteur et les flux de trésorerie futurs estimatifs. Les pertes de crédit et les sommes recouvrées ultérieurement sont comptabilisées dans les autres charges d'exploitation.

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

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

### **b.4) Passifs financiers au coût amorti**

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

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

### **b.5) Évaluation de la juste valeur**

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

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

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

- c) Immobilisations** – Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles sont désignées collectivement comme des immobilisations. La valeur comptable des immobilisations est établie de la manière indiquée ci-après :
- c.1) Comptabilisation et évaluation** – Les immobilisations acquises ou développées en interne sont évaluées initialement au coût. Par la suite, elles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation comprend les dépenses directement attribuables à son acquisition, tout autre coût directement attribuable à sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue, les coûts relatifs à la remise en état du site sur lequel l'immobilisation est située et les coûts d'emprunt relatifs à tout actif qualifié. Lorsque des parties significatives d'une immobilisation ont des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées comme des parties distinctes (composantes principales) et amorties sur la durée d'utilité de chacune des composantes principales.
- c.2) Coûts ultérieurs** – Le coût du remplacement partiel d'une immobilisation est comptabilisé dans la valeur comptable de l'immobilisation s'il est probable que tout avantage économique futur lié à la partie remplacée ira au Groupe d'entreprises et si le coût peut être évalué de façon fiable. La valeur comptable de la partie remplacée est décomptabilisée au moment du remplacement. Les coûts d'entretien courant des immobilisations sont comptabilisés en résultat net lorsqu'ils sont engagés.
- c.3) Amortissement** – L'amortissement d'un actif commence dès que ce dernier est prêt à être utilisé et il est calculé au coût de l'actif, diminué de sa valeur résiduelle. L'amortissement est comptabilisé sur les durées d'utilité estimatives des immobilisations présentées dans le tableau ci-après. Lorsqu'une immobilisation comprend des composantes principales, l'amortissement est comptabilisé à ce niveau. Les périodes d'amortissement présentées ci-après englobent celles qui s'appliquent aux composantes principales, le cas échéant, de l'ensemble d'une immobilisation.

| Type d'immobilisation                              | Méthode d'amortissement | Période ou taux d'amortissement  |
|--|-------------------------|--|
| Bâtiments  | Linéaire                | De 10 à 65 ans   |
| Améliorations locatives                            | Linéaire                | Sur la plus courte de la durée du contrat ou de la durée d'utilité de l'immobilisation |
| Matériel des installations                         | Linéaire                | De 3 à 20 ans  |
| Véhicules  |                         |  |
| Passagers  | Solde dégressif         | Taux annuel de 30 %  |
| Autres   | Linéaire                | De 7 à 12 ans  |
| Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau | Linéaire                | De 3 à 10 ans  |
| Autre matériel                                     | Linéaire                | De 5 à 20 ans  |
| Logiciels  | Linéaire                | De 3 à 5 ans   |

Le caractère approprié des méthodes d'amortissement et des estimations relatives aux durées d'utilité et aux valeurs résiduelles est examiné tous les ans et celles-ci sont révisées prospectivement, 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. Un actif ou un groupe d’actifs s’est déprécié lorsque sa valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur comptable de l’actif ou du groupe d’actifs déprécié est alors ramenée à sa valeur recouvrable. Pour évaluer la recouvrabilité des immobilisations, celles-ci sont regroupées en unités génératrices de trésorerie, qui constituent le plus petit niveau d’entrées de trésorerie identifiables générées qui soient largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d’autres actifs et passifs. S’il est établi que la valeur comptable nette n’est pas recouvrable, une perte de valeur est alors comptabilisée en résultat net de l’exercice. Après la comptabilisation d’une perte de valeur, la charge d’amortissement est ajustée pour les périodes futures afin que la valeur comptable révisée de l’immobilisation correspondante, diminuée de sa valeur résiduelle, puisse être répartie de façon systématique sur sa durée d’utilité qui reste à courir.

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

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

- d) Goodwill** – Le goodwill, 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 goodwill est comptabilisé initialement au coût. Par la suite, il est évalué au coût, net du cumul des pertes de valeur. Il n'est pas amorti, mais plutôt soumis à un test de dépréciation, à la même date tous les ans, ou plus fréquemment si des événements ou des situations indiquent qu'il pourrait y avoir une perte de valeur. Une perte de valeur comptabilisée au titre du goodwill ne doit pas faire l'objet d'une reprise lors d'une période ultérieure.

Pour les besoins des tests de dépréciation, le goodwill 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 le goodwill 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 du goodwill affecté à l'unité génératrice de trésorerie, puis en diminution de la valeur comptable des autres actifs de l'unité génératrice de trésorerie au prorata de la valeur comptable de chaque actif dans l'unité.

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

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

- g) **Produits tirés de contrats conclus avec des clients** – Les produits du Groupe d'entreprises découlent principalement de la vente d'articles et de services rendus dans ses trois secteurs d'activité : Colis, Courrier transactionnel et Marketing direct. Le secteur Colis englobe les colis réguliers, tous les services de livraison accélérée et de messagerie, de même que les services de transport et de logistique à des tiers. Le Courrier transactionnel comprend la distribution physique de factures, d'avis et de relevés. Le secteur Marketing direct est constitué des services suivants : Courrier personnalisé de Postes Canada<sup>MC</sup>, Courrier de quartier de Postes Canada<sup>MC</sup> et Poste-publications<sup>MC</sup>, tels que les journaux et les périodiques.
- g.1) **Contrats juridiquement exécutoires** – Les produits tirés de ces secteurs d'activité font généralement l'objet de conventions-cadres de compensation, d'énoncés des travaux ou de guides du client renfermant des modalités et des conditions qui deviennent des droits et des

obligations juridiquement exécutoires dès que les colis et le courrier font leur entrée dans le réseau de livraison ou dès qu'une demande de livraison ou une requête de service est reçue.

- g.2) Obligation de prestation et répartition** – La seule obligation de prestation aux termes des contrats conclus avec des clients est généralement la livraison des colis ou du courrier. Cette obligation de prestation englobe parfois d'autres services (ramassage, transport, signature, vérification de l'identité, etc.) qui sont intégrés au réseau pour en faire un groupe de services constituant l'extrant ou l'obligation de prestation faisant l'objet du contrat passé par le client. Toutefois, si un contrat prévoit plus d'une obligation de prestation, la répartition du prix de transaction total entre les différentes obligations de prestation est effectuée en fonction du prix de vente distinct relatif des biens et services promis aux termes de chacune des obligations de prestation. Dans des circonstances limitées, lorsque le droit de recevoir d'un client une contrepartie dont le montant correspond directement à la valeur qu'a pour le client le service fourni jusqu'à la date considérée, le Groupe d'entreprises comptabilise des produits pour le montant qu'il a le droit de facturer. Le Groupe d'entreprises s'est prévalu de la mesure de simplification en vertu de laquelle il n'est pas tenu de fournir d'informations sur les obligations de prestation restantes dont la durée initiale attendue ne dépassait pas un an ou sur les obligations de prestation pour lesquelles il comptabilise des produits pour le montant qu'il a le droit de facturer au client.
- g.3) Prix de transaction** – Les produits sont évalués en fonction de la valeur de la contrepartie qui devrait être reçue aux termes d'un contrat conclu avec un client à l'exclusion des taxes de vente et autres montants perçus pour le compte de tiers. Certains contrats conclus avec des clients du Groupe d'entreprises de Postes Canada contiennent des clauses usuelles prévoyant des rabais, des remises ou ristournes, des primes de performance, des remboursements dans le cas de ventes avec droit de retour ou d'autres contreparties qui peuvent entraîner une augmentation ou une diminution du prix de transaction. La plupart de ces composantes de contrepartie variable sont conditionnelles à l'atteinte de seuils précis en matière de produits ou de volumes ou d'autres mesures de la performance. Ces montants sont inclus dans les produits dans la mesure où il est probable qu'un ajustement à la baisse important du montant cumulatif des produits comptabilisés ne surviendra pas. En raison de la courte échéance des modalités de paiement prévues aux termes des contrats conclus avec des clients, les produits tirés de contrats conclus avec des clients du Groupe d'entreprises ne comportent pas de composante de financement importante.
- g.4) Comptabilisation des produits** – En règle générale, le Groupe d'entreprises comptabilise les produits progressivement en raison du transfert continu du contrôle aux clients. Les clients reçoivent les avantages des services de livraison de colis, d'articles de courrier transactionnel et d'articles de marketing direct et ceux des services de transport et de logistique en tierce partie. Les garanties de base concernant les éléments perdus, endommagés ou manquants de même que les garanties de livraison à temps ne sont pas vendues séparément. Par conséquent, elles ne constituent pas des obligations de prestation distinctes et elles sont comptabilisées conformément aux dispositions de l'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*.

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

Le Groupe d'entreprises peut conclure des accords en vertu desquels des sous-traitants (des revendeurs et des agents de livraison, surtout) rendent des services à la clientèle. Si, dans le cadre de ces accords, le Groupe d'entreprises agit en qualité de mandataire, les

montants facturés aux clients sont comptabilisés à titre de produits. S'il en est autrement, c'est le montant net retenu, qui correspond à la différence entre le montant facturé au client et le montant payé au sous-traitant, qui est comptabilisé en tant que produits.

- g.5) Les coûts de contrats** se composent principalement des coûts engagés pour obtenir des contrats, tels que les honoraires ou les commissions versés aux revendeurs pour qu'ils vendent des articles et des services pour le compte du Groupe d'entreprises. Celui-ci applique la mesure de simplification lui permettant de comptabiliser en charges les coûts marginaux d'obtention d'un contrat au moment où ils sont engagés dans la mesure où, autrement, la période d'amortissement de l'actif aurait été inférieure à un an.
- g.6) Les actifs sur contrat** comprennent principalement des montants non facturés découlant des colis et du courrier en transit à titre de créance. Compte tenu de leur nature à court terme, les montants sont présentés dans la partie courante des clients, autres débiteurs et actifs sur contrat.
- g.7) Les passifs sur contrat** comprennent des paiements reçus ou des montants facturés avant le transfert des biens ou services au client, ce qui inclut les paiements reçus d'utilisateurs de machines à affranchir, lesquels sont différés selon une méthode d'échantillonnage représentative de la pratique de renouvellement de l'affranchissement par les clients, et les paiements au titre des services de réexpédition du courrier, lesquels sont différés sur la durée du contrat (soit généralement de quatre à 12 mois). Les produits différés comprennent également les montants facturés pour des services de livraison avant que ne soit effectuée la livraison ou les montants facturés à des revendeurs pour des envois d'articles de courrier avant que ne soient rendus les services correspondants aux clients. Les passifs sur contrat sont présentés dans la partie courante des produits différés ou dans la partie non courante des autres passifs selon le type de transaction.
- g.8) Le passif au titre de remboursement futur** comprend les ristournes devant être remises aux clients à la réalisation de volumes de ventes précis. Il est présenté en tant que passif courant dans les fournisseurs et autres créditeurs.
- h) Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme**
- h.1) Régimes de retraite à cotisations définies** – Les cotisations de l'employeur aux régimes de retraite à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans les périodes au cours desquelles les employés rendent les services qui génèrent des droits à prestations.
- h.2) Régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies** – Les obligations au titre des prestations des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies sont constatées dans la période au cours de laquelle les employés rendent les services. Les obligations au titre des prestations définies et les coûts estimatifs connexes sont établis de façon actuarielle au moyen de la méthode des unités de crédit projetées, et ce, au moins une fois l'an ou lors de toute modification, réduction ou liquidation d'un régime. Les calculs actuariels se fondent sur des hypothèses actuarielles quant à certaines variables démographiques et financières, telles que les taux d'actualisation, le taux d'inflation, les taux d'augmentation des salaires, l'âge du départ à la retraite, les taux d'évolution des coûts des soins de santé et des soins dentaires, les taux d'invalidité des employés et les tables de mortalité.

Les taux d'actualisation utilisés pour évaluer les obligations au titre des prestations définies sont établis en fonction des conditions du marché à la clôture de l'exercice par extrapolation des taux d'intérêt actuels du marché à l'aide de la courbe des taux et se fondent sur un portefeuille théorique d'obligations de sociétés de catégorie AA dont les échéances correspondent au calendrier des paiements prévus de prestations futures.

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, les produits d'intérêts générés 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 coût financier, les produits d'intérêts générés par les actifs d'un régime, et les intérêts sur l'effet du plafond de l'actif sont calculés en appliquant le taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation au titre de ce régime à l'ouverture de l'exercice ou lors de toute modification, réduction ou liquidation d'un régime.

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

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

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

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

- l'obligation au titre des indemnités pour accidents du travail et du maintien d'avantages pour des employés en congé d'invalidité de longue durée est constatée lorsque le fait à l'origine de l'obligation se produit;
- la meilleure estimation de la direction comprend l'historique des crédits complémentaires utilisés par le passé et l'expérience et les hypothèses des commissions provinciales des accidents du travail;
- tout gain (ou perte) actuariel sur les obligations au titre des prestations définies est comptabilisé en résultat net de la période au cours de laquelle le gain (ou la perte) actuariel est survenu;

- les passifs au titre des autres avantages à long terme sont divisés entre les éléments courants et non courants dans l'état consolidé de la situation financière.

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

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

**j) Conversion des devises**

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

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

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

- le contrat prévoit l'utilisation d'un bien déterminé, qu'il l'ait été de manière explicite ou implicite, le bien ne constituant pas un bien déterminé si le fournisseur détient un droit de substitution substantiel;
- le Groupe d'entreprises a le droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques découlant de l'utilisation du bien tout au long de la durée d'utilisation;
- le Groupe d'entreprises a le droit de décider de l'utilisation du bien, le Groupe d'entreprises possédant ce droit s'il dispose des droits décisionnels les plus pertinents pour changer la manière d'utiliser le bien et les fins de son utilisation.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- k.3) Taux d'actualisation** – Les paiements au titre de la location sont actualisés par application du taux d'emprunt marginal, puisque le taux d'intérêt implicite des contrats de location ne peut être déterminé facilement. Le taux d'emprunt marginal correspond au taux d'intérêt que le Groupe d'entreprises aurait à payer pour emprunter, pour une durée et avec une garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire au bien sous-jacent visé par le contrat de location. Le taux d'emprunt marginal est établi en fonction du rendement des obligations du gouvernement du Canada ajusté en fonction d'écarts de financement propres à l'entité.
- k.4) Modification** – Il y a modification de contrat de location lorsque les paiements futurs au titre de la location ou la durée du contrat de location changent ou lorsque l'évaluation des options de renouvellement ou de résiliation change. Toute modification de contrat de location entraîne une réévaluation de l'obligation locative et la comptabilisation d'un montant correspondant en ajustement de l'actif au titre du droit d'utilisation. La prolongation des contrats de location déclenche souvent une modification de contrat de location. L'incidence de la modification sur l'obligation locative est déterminée par application d'un taux d'actualisation révisé, soit le taux en vigueur au moment où les deux parties conviennent de modifier le contrat de location, et en fonction de la durée et des conditions révisées du contrat de location.
- k.5) Comptabilisation par le bailleur** – À titre de bailleur, le Groupe d'entreprises détermine, à la passation du contrat, s'il s'agit d'un contrat de location-financement ou d'un contrat de location simple. Ce classement est déterminé par rapport à l'actif au titre du droit

d'utilisation plutôt que par rapport au bien sous-jacent; l'appréciation tient compte si le contrat de location transfère la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété du bien sous-jacent. Le cas échéant, le contrat est classé à titre de contrat de location-financement. Sinon, il est classé à titre de contrat de location simple. Cette appréciation tient compte de divers indicateurs, notamment le fait que la durée du contrat de location couvre ou non la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif. Si un contrat comporte des composantes locatives et non locatives, les dispositions de l'IFRS 15 sont appliquées pour répartir la contrepartie prévue au contrat. Les paiements de loyers reçus au titre de contrats de location simple sont comptabilisés en tant que produits selon la méthode linéaire sur la durée du contrat de location. Les créances au titre de contrats de location-financement sont comptabilisées dans les autres actifs, tandis que les produits financiers sont comptabilisés dans les produits de placement et autres produits.

#### l) Informations sectorielles

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

Le secteur Postes Canada offre des produits et services dans trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct. Le secteur Purolator tire ses produits de la prestation de services spécialisés de messagerie. Le secteur SCI fournit à des tiers des services de logistique dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des services de transport 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. 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 et actifs au titre de droits d'utilisation** – Les immobilisations à durée d'utilité déterminée et les actifs au titre de droits d'utilisation doivent être soumis à un test de dépréciation uniquement s'il existe une indication de dépréciation. La direction doit donc

porter un jugement à l'égard de l'existence d'indications de dépréciation à chaque date de clôture. Parmi les indications de dépréciation dont pourrait tenir compte la direction, il y a les changements dans l'usage courant ou futur prévu des actifs, les évaluations externes des actifs, leur obsolescence ou leur dégradation physique.

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

**a.3) Contrats de location** – Le Groupe d'entreprises est partie à de nombreux accords contractuels. L'exercice du jugement est requis à la passation d'un contrat afin de déterminer s'il contient un contrat de location ou de service et s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie. Pour déterminer si un contrat donné répond ou non à la définition d'un contrat de location, la direction prend en considération, entre autres, les facteurs suivants : existence ou non d'un bien déterminé, existence ou non d'un droit permettant d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques et existence ou non d'un droit permettant au Groupe d'entreprises de décider comment et à quelle fin utiliser le bien tout au long de sa durée d'utilisation.

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

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

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

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

**b.1) COVID-19** – Déclarée pandémie au mois de mars 2020, la COVID-19 a eu d'importantes répercussions sur les économies canadienne et mondiale, y compris nos activités en 2020 et en 2021, et pourrait continuer d'en avoir dans l'avenir. Parmi d'autres incertitudes d'estimation, de jugements importants, de volatilité et de risques résultant de la COVID-19, on compte la possibilité de recouvrement et la dépréciation des actifs financiers et non financiers, la comptabilisation de la juste valeur des actifs financiers, le moment de la comptabilisation des produits et les modifications de contrats.

La volatilité des taux d'actualisation fondés sur le marché et des rendements des actifs des régimes de retraite pourrait avoir une incidence sur le déficit des régimes de retraite de la Société et sur les paiements de solvabilité, qui pourraient être considérablement plus élevés que prévu. Cette volatilité est également inhérente à l'actif ou au passif au titre des prestations de retraite, lequel détermine les actifs d'impôt différé. De plus, cette volatilité pourrait influencer sur la dépréciation des actifs non financiers, car l'analyse de la dépréciation nécessite l'établissement de prévisions de flux de trésorerie qui sont assujetties aux incertitudes importantes susmentionnées.

**b.2) Dépréciation d'actifs financiers** – La dotation aux provisions pour dépréciation d'actifs financiers repose sur des hypothèses concernant le risque de défaillance et les taux de perte attendue. Pour formuler ces hypothèses et choisir les données utilisées aux fins du calcul de la dépréciation, le Groupe d'entreprises exerce son jugement en fonction des antécédents, de la conjoncture du marché et des estimations prospectives, et ce, à chaque date de clôture. Se reporter à la note 20 b) portant sur le risque de crédit afin d'obtenir de plus amples renseignements sur les principales hypothèses et données utilisées.

**b.3) Immobilisations** – Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont amorties sur leur durée

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

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

- b.4) Goodwill** – Le Groupe d'entreprises procède à un test de dépréciation du goodwill tous les ans, ou plus souvent au besoin, en vue de déterminer si le goodwill 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 du goodwill. Les hypothèses relatives au test de dépréciation du goodwill sont présentées à la note 12.
- b.5) Contrats de location** – Les actifs au titre de droits d'utilisation, qui englobent les terrains, les immeubles, les véhicules et le matériel des installations, sont évalués en fonction de la durée estimative du contrat de location et sont amortis sur celle-ci. Les durées des contrats de location sont fondées sur les meilleures estimations faites par la direction pour déterminer s'il existe une certitude raisonnable que les options de renouvellement et de résiliation seront exercées au cours de périodes ultérieures. Le caractère approprié des durées des contrats de location ayant servi au calcul de ces actifs au titre de droits d'utilisation et de ces obligations locatives est réévalué annuellement en fonction de l'expérience passée quant à l'exercice des options prévues au contrat, aux besoins sur le plan de l'exploitation et aux décisions stratégiques concernant l'utilisation de l'actif. Toute modification de l'évaluation des durées des contrats de location par la direction aurait une incidence sur la valeur comptable future des actifs au titre de droits d'utilisation et des obligations locatives.

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

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

**b.6) Produits différés** – Le Groupe d’entreprises estime le montant des produits différés à la date de clôture au titre des colis déposés ou en transit qui n’ont pas encore été livrés, des timbres-poste distribués aux détaillants qui n’ont pas encore été revendus 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.7) Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l’emploi et des autres avantages à long terme** – Les obligations au titre des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l’emploi et des autres avantages à long terme qui doivent être réglées à l’avenir reposent sur des hypothèses qui permettent de déterminer les obligations au titre des prestations. La comptabilisation d’un régime à prestations définies vise à constater le coût des prestations sur les périodes de service approximatives des employés ou lorsqu’un événement particulier se produit qui ouvre droit à une prestation, en fonction des modalités du régime et des décisions relatives aux placements et à la capitalisation. Les hypothèses actuarielles importantes qui sont utilisées par le Groupe d’entreprises pour évaluer les obligations au titre des prestations et les coûts correspondants portent sur les taux d’actualisation, les tables de mortalité, les taux d’évolution des coûts des soins de santé et le taux d’inflation, qui a une incidence sur les taux d’augmentation des salaires à long terme. Le Groupe d’entreprises consulte des actuaires externes pour poser ces hypothèses au moins une fois l’an. Des changements apportés à ces hypothèses clés pourraient avoir une incidence significative sur les obligations au titre des prestations définies, les exigences de capitalisation et les coûts des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l’emploi et des autres avantages à long terme.

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

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

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

**b.8) Provisions** – Dès qu’il est établi par la direction que le Groupe d’entreprises a une obligation actuelle juridique ou implicite découlant d’événements antérieurs, qu’il est probable qu’une sortie de ressources représentatives d’avantages économiques sera nécessaire pour procéder à l’extinction de l’obligation et qu’une estimation fiable de l’obligation peut être faite, une provision est comptabilisée.

Pour établir une estimation fiable de l’obligation, la direction pose des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties de ressources, leurs échéanciers ainsi que sur le taux d’actualisation approprié à appliquer. Les facteurs qui peuvent influencer sur ces hypothèses sont, entre autres, la nature de la provision, l’existence d’un litige, les avis ou opinions du contentieux ou d’autres conseillers, l’expérience similaire et toute décision prise par la

direction du Groupe d'entreprises sur la manière dont celui-ci entend régler l'obligation. Le montant et l'échéancier réels des sorties de trésorerie pourraient ne pas correspondre aux hypothèses posées et cet écart pourrait influencer de manière significative sur les états financiers consolidés futurs, ce qui pourrait avoir une incidence potentiellement négative sur les résultats d'exploitation, la situation financière et les liquidités consolidés du Groupe d'entreprises.

- b.9) 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 où cette détermination sera établie.

Les actifs et les passifs d'impôt différé englobent les montants d'impôt au titre des différences temporaires entre la valeur comptable et les bases fiscales des actifs et des passifs, ainsi que les pertes fiscales 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 futurs qui influent sur la date de renversement des différences temporaires déductibles, le Groupe d'entreprises pourrait devoir comptabiliser des ajustements importants en ce qui concerne les actifs d'impôt différé. De tels ajustements n'entraîneraient pas immédiatement une sortie de trésorerie et n'auraient pas d'incidence sur les liquidités immédiates du Groupe d'entreprises.

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

### a) Nouvelles normes, modifications ou interprétations

Il n'y a eu aucune modification publiée par l'International Accounting Standards Board (IASB) dont l'adoption était obligatoire par le Groupe d'entreprises à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

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

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

Les modifications qui suivent s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022. Le Groupe d'entreprises ne prévoit pas que l'adoption de ces modifications aura une incidence importante.

| Norme   | Objet et portée  |
|---|--|
| IFRS 3, <i>Regroupement d'entreprises – Référence au Cadre conceptuel</i>             | Les modifications remplacent la mention du Cadre de préparation et de présentation des états financiers, publié en 1989, par la mention du Cadre conceptuel de l'information financière, publié en mars 2018, sans changer de manière importante les dispositions de la norme. L'IASB a ajouté une exception au principe de comptabilisation de l'IFRS 3 afin d'éviter l'éventuel problème de la perte ou du profit au « deuxième jour » découlant des passifs et passifs éventuels, qui entreraient normalement dans le champ d'application d'IAS 37, <i>Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels</i> , ou d'IFRIC 21, <i>Droits ou taxes</i> , s'ils étaient contractés de façon distincte. L'IASB a également clarifié la disposition actuelle à l'égard des actifs éventuels dans l'IFRS 3, indiquant que les actifs éventuels ne sont pas admissibles à la comptabilisation à la date d'acquisition. |
| IAS 16, <i>Immobilisations corporelles – Produit antérieur à l'utilisation prévue</i> | Les modifications interdisent de déduire du coût d'une immobilisation corporelle le produit de la vente des articles produits pendant le transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue par la direction. L'entité doit plutôt comptabiliser le produit de la vente de tels articles, ainsi que le coût de production de ceux-ci, en résultat net. La signification des « tests de bon fonctionnement de l'immobilisation corporelle » et les obligations d'information ont également été clarifiées.  |
| IAS 37, <i>Contrats déficitaires – Coût d'exécution du contrat</i>                    | Les modifications précisent que les coûts d'exécution d'un contrat comprennent les coûts qui sont directement liés au contrat. Les coûts directement liés à un contrat sont composés des coûts marginaux d'exécution du contrat (tels que les coûts de main-d'œuvre directe ou les coûts des matières premières) et une imputation des autres coûts directement liés à l'exécution des contrats.   |
| IFRS 16, <i>Contrats de location – Avantages incitatifs à la location</i>             | Les modifications éliminent l'exemple de remboursement des améliorations locatives par le bailleur afin de dissiper toute confusion relative au traitement des avantages incitatifs à la location.   |

Les modifications qui suivent s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023. Le Groupe d'entreprises évalue l'incidence de l'adoption de ces modifications.

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

## 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 :

(en millions)

|  | Au 31 décembre 2021 |              | Au 31 décembre 2020 |                   |
|--|---------------------|--------------|---------------------|-------------------|
|  | \$                  | %            | \$                  | %                 |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>                 |                     |              |                     |                   |
| Trésorerie   | 1 331               | 100 %        | 1 303               | 85 %              |
| Instruments du marché monétaire émis par les :                 |                     |              |                     |                   |
| Gouvernements provinciaux                                      | –                   | – %          | 20                  | 2 %               |
| Institutions financières                                       | –                   | – %          | 25                  | 2 %               |
| Sociétés   | –                   | – %          | 117                 | 11 %              |
| <b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b> | <b>1 331</b>        | <b>100 %</b> | <b>1 465</b>        | <b>100 %</b>      |
| <b>Titres négociables</b>                                      |                     |              |                     |                   |
| Instruments du marché monétaire émis par le (les) :            |                     |              |                     |                   |
| Gouvernement du Canada   | 239                 | 17 %         | 282                 | 22 %              |
| Gouvernements provinciaux                                      | 394                 | 29 %         | 420                 | 32 %              |
| Institutions financières                                       | 432                 | 32 %         | 249 <sup>1</sup>    | 19 % <sup>1</sup> |
| Sociétés   | 69                  | 5 %          | 144                 | 11 %              |
| Obligations émises par des sociétés                            | 227                 | 17 %         | 206 <sup>1</sup>    | 16 % <sup>1</sup> |
| <b>Total des titres négociables</b>                            | <b>1 361</b>        | <b>100 %</b> | <b>1 301</b>        | <b>100 %</b>      |
| Titres négociables courants                                    | <b>1 279</b>        | <b>94 %</b>  | 1 256               | 97 %              |
| Titres négociables non courants                                | <b>82</b>           | <b>6 %</b>   | 45                  | 3 %               |
| <b>Titres réservés</b>   |                     |              |                     |                   |
| Trésorerie   | 15                  | 3 %          | 8                   | 1 %               |
| Obligations émises par le (les) :                              |                     |              |                     |                   |
| Gouvernement du Canada   | 104                 | 22 %         | 115                 | 22 %              |
| Gouvernements provinciaux                                      | 212                 | 44 %         | 230                 | 43 %              |
| Sociétés   | 151                 | 31 %         | 184                 | 34 %              |
| <b>Total des titres réservés</b>                               | <b>482</b>          | <b>100 %</b> | <b>537</b>          | <b>100 %</b>      |

1. Reclassement pour rendre la présentation conforme à celle de l'exercice considéré, un montant de 147 millions de dollars a été reclassé des instruments du marché monétaire émis par les institutions financières dans les obligations émises par des sociétés.

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2021 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2021 est de 0,6 % pour les instruments du marché monétaire (0,8 % en 2020) et de 1,8 % pour les obligations (1,7 % en 2020).

Les titres sont réservés pour respecter des affectations d'origine externe imposées aux régimes d'avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie rapatriés en vertu de la réforme des pensions du secteur public fédéral. Étant donné que ces régimes à prestations définies étaient en partie capitalisés par l'appui transitoire accordé par le gouvernement du Canada, le Groupe d'entreprises est tenu d'utiliser ces fonds exclusivement pour le versement des prestations connexes. Les titres réservés, s'ils sont détenus jusqu'à leur échéance, ont des durées s'échelonnant sur une période de 21 ans.

**b) Produits de placement**

Les produits d'intérêts et les profits et les pertes sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les titres négociables se sont chiffrés à 15 millions de dollars (33 millions de dollars en 2020). Les produits d'intérêts, ainsi que les profits et les pertes sur les titres réservés, se sont établis à 16 millions de dollars (16 millions de dollars en 2020).

**c) Justes valeurs des instruments financiers**

Les justes valeurs estimées des équivalents de trésorerie, des titres négociables, des titres réservés et des actifs financiers et passifs financiers détenus à des fins de gestion des risques utilisées aux fins de l'évaluation des montants présentés dans les états financiers consolidés sont classées au niveau 2 de la hiérarchie de la juste valeur et sont appliquées sur une base récurrente. Il n'y a eu aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie de la juste valeur au cours des exercices clos les 31 décembre 2021 et 2020.

**7. Autres actifs**

(en millions)

|   | Au 31 décembre 2021 | Au 31 décembre 2020 |
|---|---------------------|---------------------|
| Impôt à recevoir                                      | 66                  | 96                  |
| Charges payées d'avance                               | 141                 | 120                 |
| Actifs détenus en vue de la vente                     | 1                   | 2                   |
| Créances au titre de contrats de location-financement | –                   | 15                  |
| Autres débiteurs                                      | 46                  | 48                  |
| <b>Total des autres actifs</b>                        | <b>254</b>          | <b>281</b>          |
| Autres actifs courants                                | <b>200</b>          | 217                 |
| Autres actifs non courants                            | <b>54</b>           | 64                  |

Au 31 décembre 2021, la totalité des propriétés classées comme étant détenues en vue de la vente concerne le secteur Postes Canada. Il est prévu que le produit de la vente de ces biens permettra de recouvrer entièrement leur valeur comptable.

Les flux de trésorerie contractuels futurs non actualisés étaient de néant au 31 décembre 2021 (15 millions de dollars au 31 décembre 2020) en raison de la résiliation de contrats de location dans le secteur SCI.

## 8. Immobilisations

## a) Immobilisations corporelles

(en millions)

|  | Terrains   | Bâtiments    | Améliora-<br>tions<br>locatives | Matériel des<br>installations | Véhicules  | Comptoirs de<br>vente,<br>mobilier et<br>matériel de<br>bureau | Autre<br>matériel | Actifs en<br>cours de<br>dévelop-<br>pement | Total        |
|--|------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------|------------|--|-------------------|---|--------------|
| <b>Coût</b>  |            |              |                                 |                               |            |  |                   |   |              |
| 31 décembre 2019   | 452        | 2 197        | 364                             | 1 187                         | 599        | 371  | 1 169             | 115   | 6 454        |
| Entrées  | 7          | 67           | 13                              | 33                            | 82         | 12   | 66                | 213   | 493          |
| Reclassement comme actifs<br>détenus en vue de la vente    | (1)        | (6)          | –                               | –                             | –          | –  | –                 | –   | (7)          |
| Mises hors service   | (1)        | (14)         | (5)                             | (16)                          | (2)        | (21)   | (174)             | –   | (233)        |
| Transferts   | –          | 36           | 3                               | 7                             | –          | 6  | 3                 | (55)  | –            |
| <b>31 décembre 2020</b>                                    | <b>457</b> | <b>2 280</b> | <b>375</b>                      | <b>1 211</b>                  | <b>679</b> | <b>368</b>   | <b>1 064</b>      | <b>273</b>                                  | <b>6 707</b> |
| Entrées  | 1          | 46           | 20                              | 35                            | 80         | 20   | 95                | 305   | 602          |
| Reclassement dans les actifs<br>détenus en vue de la vente | (1)        | (8)          | –                               | –                             | –          | –  | –                 | –   | (9)          |
| Mises hors service   | –          | (13)         | (8)                             | (34)                          | (10)       | (42)   | (6)               | –   | (113)        |
| Transferts   | –          | 34           | (10)                            | 3                             | –          | –  | 2                 | (29)  | –            |
| <b>31 décembre 2021</b>                                    | <b>457</b> | <b>2 339</b> | <b>377</b>                      | <b>1 215</b>                  | <b>749</b> | <b>346</b>   | <b>1 155</b>      | <b>549</b>                                  | <b>7 187</b> |
| <b>Cumul des amortissements</b>                            |            |              |                                 |                               |            |  |                   |   |              |
| 31 décembre 2019   | –          | 1 218        | 256                             | 758                           | 360        | 291  | 629               | –   | 3 512        |
| Amortissement  | –          | 61           | 17                              | 72                            | 47         | 22   | 51                | –   | 270          |
| Reclassement dans les actifs<br>détenus en vue de la vente | –          | (5)          | –                               | –                             | –          | –  | –                 | –   | (5)          |
| Mises hors service   | –          | (12)         | (4)                             | (16)                          | (2)        | (21)   | (175)             | –   | (230)        |
| <b>31 décembre 2020</b>                                    | <b>–</b>   | <b>1 262</b> | <b>269</b>                      | <b>814</b>                    | <b>405</b> | <b>292</b>   | <b>505</b>        | <b>–</b>                                    | <b>3 547</b> |
| Amortissement  | –          | 59           | 16                              | 72                            | 52         | 20   | 54                | –   | 273          |
| Reclassement dans les actifs<br>détenus en vue de la vente | –          | (7)          | –                               | –                             | –          | –  | –                 | –   | (7)          |
| Mises hors service   | –          | (12)         | (7)                             | (32)                          | (10)       | (32)   | (6)               | –   | (99)         |
| Transferts   | –          | 1            | (1)                             | –                             | –          | –  | –                 | –   | –            |
| <b>31 décembre 2021</b>                                    | <b>–</b>   | <b>1 303</b> | <b>277</b>                      | <b>854</b>                    | <b>447</b> | <b>280</b>   | <b>553</b>        | <b>–</b>                                    | <b>3 714</b> |
| <b>Valeur comptable</b>                                    |            |              |                                 |                               |            |  |                   |   |              |
| 31 décembre 2020   | 457        | 1 018        | 106                             | 397                           | 274        | 76   | 559               | 273   | 3 160        |
| <b>31 décembre 2021</b>                                    | <b>457</b> | <b>1 036</b> | <b>100</b>                      | <b>361</b>                    | <b>302</b> | <b>66</b>  | <b>602</b>        | <b>549</b>                                  | <b>3 473</b> |

**b) Immobilisations incorporelles**

(en millions)

|                                 | Logiciels  | Logiciels en cours de développement | Contrats de service et relations clients | Total        |
|---------------------------------|------------|-------------------------------------|--|--------------|
| <b>Coût</b>                     |            |                                     |  |              |
| 31 décembre 2019                | 815        | 49                                  | 23                                       | 887          |
| Entrées                         | 10         | 69                                  | –  | 79           |
| Mises hors service              | –          | (20)                                | (1)                                      | (21)         |
| Transferts                      | 31         | (31)                                | –  | –            |
| 31 décembre 2020                | 856        | 67                                  | 22                                       | 945          |
| Entrées                         | 6          | 69                                  | –  | 75           |
| Transferts                      | 98         | (98)                                | –  | –            |
| <b>31 décembre 2021</b>         | <b>960</b> | <b>38</b>                           | <b>22</b>                                | <b>1 020</b> |
| <b>Cumul des amortissements</b> |            |                                     |  |              |
| 31 décembre 2019                | 741        | –                                   | 22                                       | 763          |
| Amortissement                   | 41         | –                                   | –  | 41           |
| 31 décembre 2020                | 782        | –                                   | 22                                       | 804          |
| Amortissement                   | 47         | –                                   | –  | 47           |
| <b>31 décembre 2021</b>         | <b>829</b> | <b>–</b>                            | <b>22</b>                                | <b>851</b>   |
| <b>Valeur comptable</b>         |            |                                     |  |              |
| 31 décembre 2020                | 74         | 67                                  | –  | 141          |
| <b>31 décembre 2021</b>         | <b>131</b> | <b>38</b>                           | <b>–</b>                                 | <b>169</b>   |

**c) Actifs au titre de droits d'utilisation**

(en millions)

|                         | Terrains   | Immeubles (contrats de location bruts) | Immeubles (contrats de location nets) | Véhicules | Matériel des installations | Total        |
|-------------------------|------------|--|---------------------------------------|-----------|----------------------------|--------------|
| <b>Valeur comptable</b> |            |  |                                       |           |                            |              |
| 31 décembre 2019        | 117        | 265                                    | 709                                   | 21        | 1                          | 1 113        |
| Entrées                 | 4          | 46                                     | 178                                   | –         | 1                          | 229          |
| Amortissement           | (3)        | (27)                                   | (83)                                  | (7)       | (1)                        | (121)        |
| 31 décembre 2020        | 118        | 284                                    | 804                                   | 14        | 1                          | 1 221        |
| Entrées                 | 2          | 52                                     | 173                                   | 7         | 1                          | 235          |
| Amortissement           | (4)        | (29)                                   | (89)                                  | (8)       | –                          | (130)        |
| <b>31 décembre 2021</b> | <b>116</b> | <b>307</b>                             | <b>888</b>                            | <b>13</b> | <b>2</b>                   | <b>1 326</b> |

## 9. Avantages du personnel

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

(en millions)

|  | Exercice clos<br>le 31 décembre 2021 | Exercice clos<br>le 31 décembre 2020 |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Avantages du personnel actif et autres avantages   | 709                                  | 648                                  |
| 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)] | 1 152                                | 1 230                                |
| <b>Avantages du personnel</b>  | <b>1 861</b>                         | <b>1 878</b>                         |

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

### a) Description des régimes d'avantages

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

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

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

Les plus importants régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, autres que les régimes de retraite, comprennent des régimes non capitalisés de soins de santé, ainsi que des

régimes de soins dentaires et d'assurance-vie et décès. La partie du coût des prestations prise en charge par l'employeur et celle prise en charge par les retraités, le cas échéant, sont établies conformément aux règles de chaque régime ainsi qu'aux clauses des conventions collectives.

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

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

## **b) Risques associés aux régimes à prestations définies**

### **Risque de capitalisation**

L'un des principaux risques auxquels sont exposés les répondants de régimes est le risque de capitalisation, à savoir le risque que les taux de croissance des actifs détenus sous forme de placements et les taux de cotisation des régimes de retraite ne soient pas suffisants pour couvrir les obligations de capitalisation des régimes de retraite, ce qui pourrait donner lieu à des passifs non capitalisés. En cas de déficit de capitalisation, les organismes de réglementation exigent que des cotisations spéciales soient versées sur des périodes futures déterminées. La réglementation en vertu de *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* permettait à la Société de se prévaloir d'un allègement de ces cotisations spéciales. En décembre 2021, le gouvernement du Canada a instauré le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* (projet de règlement) afin d'accorder à Postes Canada un allègement temporaire de ses obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024. Des précisions à ce sujet et sur les risques associés à l'allègement des cotisations spéciales sont fournies à la note 10 i).

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

Le Groupe d'entreprises gère le risque de capitalisation en surveillant et en révisant le ratio de capitalisation de façon continue et en s'assurant que les décisions en matière de placement sont prises conformément aux politiques et procédures propres à chaque régime ainsi qu'aux lois applicables. Les politiques et procédures de placement sont conçues de manière à permettre aux régimes de retraite d'obtenir un taux de rendement à long terme suffisant pour atteindre leurs

objectifs de capitalisation et répondre à la croissance continue de leurs obligations en matière de capitalisation. L'Énoncé des politiques et des procédures de placement dans le cadre du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (l'Énoncé), qui décrit le mode de placement des actifs des régimes de retraite, est examiné au moins annuellement pour les régimes d'importance. Selon l'Énoncé actuel, on estime qu'il n'est pas toujours souhaitable que le portefeuille de placements corresponde exactement à la répartition cible à long terme et, par conséquent, des seuils maximaux et minimaux ont été établis pour les catégories d'actifs. Pour les régimes d'importance, des études actif-passif sont réalisées périodiquement afin de garantir que leurs stratégies de placement demeurent appropriées dans des contextes économiques difficiles. Les stratégies de placement combinent en outre une approche axée sur le rendement et l'appariement actif-passif. La part des actifs des régimes placés selon la stratégie d'appariement actif-passif présente des caractéristiques qui permettent de compenser une partie de la variation des exigences en matière de capitalisation des régimes de retraite.

### **Autres risques**

Divers risques financiers pèsent sur les actifs des régimes du fait des activités de placement qui sont menées. Il s'agit entre autres du risque de crédit, du risque de marché (risque de taux d'intérêt, risque de change et risque de prix) et du risque de liquidité associé aux instruments financiers. De plus, les obligations au titre des prestations définies présentent une incertitude de mesure en raison des principales hypothèses actuarielles utilisées [note 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.

(en millions)

|  | Au 31 décembre 2021 |                            | Au 31 décembre 2020 |                            |
|--|---------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|
|  | 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  | 34 622              | 4 435                      | 31 904              | 3 901                      |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice  | 794                 | 136                        | 728                 | 127                        |
| Coût financier   | 920                 | 121                        | 987                 | 127                        |
| Cotisations des employés   | 297                 | –                          | 282                 | –                          |
| Prestations versées  | (1 174)             | (155)                      | (1 126)             | (146)                      |
| (Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)]  | (2 593)             | (512)                      | 1 847               | 303                        |
| Pertes résultant de modifications de régimes [note 10 e)]  | –                   | –                          | –                   | 123                        |
| Solde à la clôture de l'exercice   | 32 866              | 4 025                      | 34 622              | 4 435                      |
| <b>Juste valeur des actifs des régimes</b>   |                     |                            |                     |                            |
| Solde à l'ouverture de l'exercice  | 31 416              | –                          | 29 319              | –                          |
| Produits d'intérêts générés par les actifs des régimes   | 831                 | –                          | 903                 | –                          |
| Rendement des actifs des régimes à l'exclusion des produits d'intérêts générés par les actifs des régimes [note 10 e)] | 2 502               | –                          | 1 658               | –                          |
| Cotisations régulières de l'employeur  | 388                 | –                          | 360                 | –                          |
| Cotisations spéciales de l'employeur   | 64                  | –                          | 34                  | –                          |
| Cotisations des employés   | 297                 | –                          | 282                 | –                          |
| Autres frais administratifs  | (14)                | –                          | (14)                | –                          |
| Prestations versées  | (1 174)             | –                          | (1 126)             | –                          |
| Solde à la clôture de l'exercice   | 34 310              | –                          | 31 416              | –                          |
| (Actif net) passif net au titre des prestations définies   | <b>(1 444)</b>      | <b>4 025</b>               | 3 206               | 4 435                      |

Des réévaluations afin de tenir compte de l'effet du plafonnement de l'actif ont été faites pour chacun des régimes. Aux 31 décembre 2021 et 2020, ces réévaluations n'avaient entraîné aucune réduction des actifs au titre des prestations définies ni aucune augmentation des passifs au titre des prestations définies.

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

(en millions)

|   | Au 31 décembre 2021 |                            | Au 31 décembre 2020 |                            |
|---|---------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|
|   | 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            | 3 206               | 4 435                      | 2 585               | 3 901                      |
| Réévaluations des régimes à prestations définies [note 10 e)]                       | (5 095)             | (494)                      | 189                 | 287                        |
| Prestations versées directement aux bénéficiaires [note 10 i)]                      | –                   | (155)                      | –                   | (146)                      |
| Cotisations régulières de l'employeur   | (388)               | –                          | (360)               | –                          |
| Cotisations spéciales de l'employeur  | (64)                | –                          | (34)                | –                          |
| Charge au titre des prestations définies [note 10 e)]                               | 897                 | 239                        | 826                 | 393                        |
| (Actif net) passif net au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice | <b>(1 444)</b>      | <b>4 025</b>               | 3 206               | 4 435                      |

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

(en millions)

|  | Au 31 décembre 2021 | Au 31 décembre 2020 |
|--|---------------------|---------------------|
| Actifs au titre des prestations des régimes de retraite  | <b>1 450</b>        | 25                  |
| Passifs au titre des prestations des régimes de retraite   | 6                   | 3 231               |
| Passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme  | 4 025               | 4 435               |
| 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               | 4 031               | 7 666               |
| Partie courante des passifs au titre des autres avantages à long terme   | <b>62</b>           | 65                  |
| 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>3 969</b>        | 7 601               |

**d) Évaluation de la juste valeur des actifs des régimes**

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

**Au 31 décembre 2021**

(en millions)

| Actifs  | Niveau 1      |             | Niveau 2      |             | Niveau 3     |             | Total         |              |
|---|---------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------------|---------------|--------------|
|   | \$            | %           | \$            | %           | \$           | %           | \$            | %            |
| Trésorerie et titres à court terme                          | 402           | 1 %         | 157           | 1 %         | –            | – %         | 559           | 2 %          |
| Titres à revenu fixe  | –             | – %         | 14 139        | 42 %        | 36           | – %         | 14 175        | 42 %         |
| Titres de capitaux propres                                  | 11 670        | 34 %        | 94            | – %         | 3            | – %         | 11 767        | 34 %         |
| Biens immobiliers   | 11            | – %         | –             | – %         | 3 832        | 11 %        | 3 843         | 11 %         |
| Titres d'entités à capital fermé                            | –             | – %         | –             | – %         | 1 821        | 5 %         | 1 821         | 5 %          |
| Infrastructures   | –             | – %         | –             | – %         | 1 550        | 5 %         | 1 550         | 5 %          |
| Dérivés   | –             | – %         | 1             | – %         | –            | – %         | 1             | – %          |
| Autres  | 1             | – %         | –             | – %         | 401          | 1 %         | 402           | 1 %          |
| <b>Total des actifs de placement</b>                        | <b>12 084</b> | <b>35 %</b> | <b>14 391</b> | <b>43 %</b> | <b>7 643</b> | <b>22 %</b> | <b>34 118</b> | <b>100 %</b> |
| Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs |               |             |               |             |              |             | 192           |              |
| <b>Juste valeur des actifs des régimes</b>                  |               |             |               |             |              |             | <b>34 310</b> |              |

**Au 31 décembre 2020**

(en millions)

| Actifs  | Niveau 1      |             | Niveau 2      |             | Niveau 3     |             | Total         |              |
|---|---------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------------|---------------|--------------|
|   | \$            | %           | \$            | %           | \$           | %           | \$            | %            |
| Trésorerie et titres à court terme                          | 338           | 1 %         | 213           | 1 %         | –            | – %         | 551           | 2 %          |
| Titres à revenu fixe  | –             | – %         | 12 292        | 39 %        | 1            | – %         | 12 293        | 39 %         |
| Titres de capitaux propres                                  | 11 836        | 39 %        | 82            | – %         | –            | – %         | 11 918        | 39 %         |
| Biens immobiliers   | 2             | – %         | –             | – %         | 3 248        | 10 %        | 3 250         | 10 %         |
| Titres d'entités à capital fermé                            | –             | – %         | –             | – %         | 1 443        | 5 %         | 1 443         | 5 %          |
| Infrastructures   | –             | – %         | –             | – %         | 1 333        | 4 %         | 1 333         | 4 %          |
| Dérivés   | –             | – %         | 26            | – %         | –            | – %         | 26            | – %          |
| Autres  | 1             | – %         | –             | – %         | 399          | 1 %         | 400           | 1 %          |
| <b>Total des actifs de placement</b>                        | <b>12 177</b> | <b>40 %</b> | <b>12 613</b> | <b>40 %</b> | <b>6 424</b> | <b>20 %</b> | <b>31 214</b> | <b>100 %</b> |
| Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs |               |             |               |             |              |             | 202           |              |
| <b>Juste valeur des actifs des régimes</b>                  |               |             |               |             |              |             | <b>31 416</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 4 942 millions de dollars (4 154 millions de dollars en 2020) et des impôts remboursables de 139 millions de dollars (158 millions de dollars en 2020) détenus par l'Agence du revenu du Canada. La juste valeur des impôts remboursables est évaluée au moyen de la méthode des flux de trésorerie actualisés selon le taux sans risque des obligations d'État au

31 décembre 2021, dont la durée correspond approximativement au calendrier de paiement futur des avantages. La juste valeur de la tranche résiduelle des actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs correspond approximativement à la valeur comptable [note 10 e)].

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

#### e) Coûts des régimes à prestations définies et des régimes à cotisations définies

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

(en millions)

|   | Exercice clos le 31 décembre 2021 |                            |                | Exercice clos le 31 décembre 2020 |                            |              |
|---|-----------------------------------|----------------------------|----------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------|
|   | 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   | 794                               | 136                        | 930            | 728                               | 127                        | 855          |
| Coût financier  | 920                               | 121                        | 1 041          | 986                               | 127                        | 1 113        |
| Produits d'intérêts générés par les actifs des régimes  | (831)                             | –                          | (831)          | (903)                             | –                          | (903)        |
| (Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)] <sup>1</sup>  | –                                 | (18)                       | (18)           | –                                 | 16                         | 16           |
| Autres frais administratifs   | 14                                | –                          | 14             | 15                                | –                          | 15           |
| Pertes résultant de modifications de régimes <sup>2</sup>   | –                                 | –                          | –              | –                                 | 123                        | 123          |
| Charge au titre des prestations définies [note 10 c)]   | 897                               | 239                        | 1 136          | 826                               | 393                        | 1 219        |
| Charge au titre des cotisations définies  | 32                                | –                          | 32             | 27                                | –                          | 27           |
| Charge totale   | 929                               | 239                        | 1 168          | 853                               | 393                        | 1 246        |
| Rendement des titres réservés [note 6 b)]   | –                                 | (16)                       | (16)           | –                                 | (16)                       | (16)         |
| <b>Composante incluse dans la charge au titre des avantages du personnel (note 9)</b>                     | <b>929</b>                        | <b>223</b>                 | <b>1 152</b>   | <b>853</b>                        | <b>377</b>                 | <b>1 230</b> |
| (Profits) pertes de réévaluation  |                                   |                            |                |                                   |                            |              |
| Rendement des actifs des régimes à l'exclusion des produits d'intérêts générés par les actifs des régimes | (2 502)                           | –                          | (2 502)        | (1 658)                           | –                          | (1 658)      |
| (Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)]   | (2 593)                           | (494)                      | (3 087)        | 1 847                             | 287                        | 2 134        |
| <b>Composante incluse dans les autres éléments du résultat global [note 10 c)]<sup>3,4</sup></b>          | <b>(5 095)</b>                    | <b>(494)</b>               | <b>(5 589)</b> | <b>189</b>                        | <b>287</b>                 | <b>476</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. Le taux d'actualisation utilisé pour évaluer les régimes des autres avantages à long terme du secteur Postes Canada au 31 décembre 2021 se chiffrait à 2,86 % (2,09 % en 2020).

2. Au deuxième trimestre de 2020, l'arbitre a rendu sa décision concernant les conventions collectives du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine (STTP-EPU) et Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS). Cette décision a élargi l'admissibilité au régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi des employés représentés par le STTP-FFRS, donnant lieu à une perte de 122 millions de dollars. Au premier trimestre de 2020, une perte de 1 million de dollars résultant des modifications au régime a été comptabilisée en raison de la ratification d'une nouvelle convention collective avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) qui comprenait des modifications au régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi.

3. Les montants présentés dans ce tableau excluent une charge d'impôt de 1 401 millions de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (recouvrement d'impôt de 119 millions de dollars au 31 décembre 2020).

4. Les taux d'actualisation utilisés pour évaluer les régimes de retraite et les autres régimes d'avantages du secteur Postes Canada au 31 décembre 2021 se chiffraient respectivement à 3,22 % et 3,26 %, comparativement à respectivement 2,67 % et 2,74 % au 31 décembre 2020.

Au cours de l'exercice, le secteur Postes Canada a modifié son approche pour l'établissement des taux d'actualisation, ce qui représente un changement d'estimation. Les taux d'actualisation sont désormais fondés sur les flux de trésorerie réels des régimes plutôt que sur des taux établis pour des régimes d'une durée similaire, ce qui a donné lieu à une augmentation de 73 millions de dollars de l'obligation au titre des prestations définies comptabilisée dans les autres éléments du résultat global (AERG) pour l'exercice clos le 31 décembre 2021. De plus, des taux d'actualisation propres aux régimes plutôt qu'un taux moyen pondéré pour des régimes similaires sont désormais appliqués, ce qui a donné lieu à une diminution de 15 millions de dollars de l'obligation au titre des prestations définies comptabilisée dans les AERG. Estimer l'incidence de ces changements sur les périodes à venir est impossible et, par conséquent, elle n'est pas présentée.

Au 31 décembre 2021, des taux d'actualisation distincts sont utilisés pour déterminer les obligations au titre des prestations et le coût des services. Cette approche du taux d'actualisation fractionné ne modifie pas les obligations au titre des prestations définies pour 2021, mais donne lieu à un coût des services, à un coût financier et à des produits d'intérêts générés par les actifs des régimes différents à compter de 2022. Cette modification donne lieu à une diminution de la charge au titre des prestations définies et à une augmentation des AERG d'un montant de 32 millions de dollars pour 2022.

**f) (Gains actuariels) pertes actuarielles**

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

(en millions)

|   | Exercice clos le 31 décembre 2021 |                            |                | Exercice clos le 31 décembre 2020 |                            |              |
|---|-----------------------------------|----------------------------|----------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------|
|   | 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    | -                                 | (11)                       | (11)           | -                                 | 6                          | 6            |
| (Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses financières       | -                                 | (12)                       | (12)           | -                                 | 12                         | 12           |
| (Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience                  | -                                 | 5                          | 5              | -                                 | (2)                        | (2)          |
| <b>(Gains actuariels) pertes actuarielles comptabilisés en résultat net [note 10 e]</b>               | -                                 | (18)                       | (18)           | -                                 | 16                         | 16           |
| (Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations définies          |                                   |                            |                |                                   |                            |              |
| Gains actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques                          | -                                 | (41)                       | (41)           | (55)                              | -                          | (55)         |
| (Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses financières       | (2 982)                           | (496)                      | (3 478)        | 2 219                             | 283                        | 2 502        |
| (Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience                  | 389                               | 43                         | 432            | (317)                             | 4                          | (313)        |
| <b>Pertes actuarielles comptabilisées dans les autres éléments du résultat global [note 10 e]</b>     | <b>(2 593)</b>                    | <b>(494)</b>               | <b>(3 087)</b> | <b>1 847</b>                      | <b>287</b>                 | <b>2 134</b> |
| <b>Total des pertes actuarielles [note 10 c]</b>  | <b>(2 593)</b>                    | <b>(512)</b>               | <b>(3 105)</b> | <b>1 847</b>                      | <b>303</b>                 | <b>2 150</b> |

**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 :

|   | Au 31 décembre 2021 |                            | Au 31 décembre 2020 |                            |
|---|---------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|
|   | Régimes de retraite | Autres régimes d'avantages | Régimes de retraite | Autres régimes d'avantages |
| Valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies |                     |                            |                     |                            |
| Taux d'actualisation  | 3,22 %              | 3,26 %                     | 2,67 %              | 2,74 %                     |
| Indice des prix à la consommation                                   | 2,00 %              | 2,00 %                     | 2,00 %              | 2,00 %                     |
| Charge au titre des prestations définies                            |                     |                            |                     |                            |
| Taux d'actualisation  | 2,67 %              | 2,74 %                     | 3,10 %              | 3,20 %                     |
| Indice des prix à la consommation                                   | 2,00 %              | 2,00 %                     | 2,00 %              | 2,00 %                     |
| Taux d'évolution des coûts des soins de santé <sup>1</sup>          | s. o.               | 4,97 %                     | s. o.               | 5,07 %                     |

1. Les taux d'évolution des coûts des soins de santé en 2021 et 2020 étaient de 4,97 % et 5,07 % respectivement, diminuant progressivement pour atteindre 4,00 % d'ici 2040.

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

|   | Au 31 décembre 2021 | Au 31 décembre 2020 |
|---|---------------------|---------------------|
| Espérance de vie <sup>1</sup> à 60 ans aux 31 décembre 2021 et 2020 (en années) |                     |                     |
| Hommes  | 26                  | 26                  |
| Femmes  | 29                  | 29                  |
| Espérance de vie <sup>1</sup> à 60 ans aux 31 décembre 2041 et 2040 (en années) |                     |                     |
| Hommes  | 27                  | 27                  |
| Femmes  | 30                  | 30                  |

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

**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 :

(en millions)

|   | Au 31 décembre 2021 |                            |         | Au 31 décembre 2020 |                            |         |
|---|---------------------|----------------------------|---------|---------------------|----------------------------|---------|
|   | Régimes de retraite | Autres régimes d'avantages | Total   | Régimes de retraite | Autres régimes d'avantages | Total   |
| <b>Sensibilité aux taux d'actualisation</b>                           |                     |                            |         |                     |                            |         |
| Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation                        | (2 482)             | (310)                      | (2 792) | (2 671)             | (356)                      | (3 027) |
| Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation                          | 2 704               | 352                        | 3 056   | 3 032               | 406                        | 3 438   |
| <b>Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)</b>        |                     |                            |         |                     |                            |         |
| Augmentation de 0,25 % de l'IPC                                       | 1 085               | 35                         | 1 120   | 1 191               | 43                         | 1 234   |
| Diminution de 0,25 % de l'IPC   | (1 049)             | (33)                       | (1 082) | (1 150)             | (41)                       | (1 191) |
| <b>Sensibilité aux tables de mortalité</b>                            |                     |                            |         |                     |                            |         |
| Augmentation de 10 % des tables de mortalité                          | (761)               | (90)                       | (851)   | (851)               | (110)                      | (961)   |
| Diminution de 10 % des tables de mortalité                            | 780                 | 105                        | 885     | 873                 | 128                        | 1 001   |
| <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 | s. o.               | 498                        | 498     | s. o.               | 641                        | 641     |
| Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé   | s. o.               | (388)                      | (388)   | s. o.               | (491)                      | (491)   |

L'analyse de sensibilité qui précède est hypothétique et doit être utilisée avec circonspection. Les fluctuations des montants en fonction des variations indiquées ne peuvent généralement pas faire l'objet d'une extrapolation étant donné que le rapport entre la variation de l'hypothèse et celle du montant n'est peut-être pas linéaire. Les sensibilités ont été calculées indépendamment des variations des autres hypothèses clés. Les variations d'un facteur peuvent entraîner la variation d'autres facteurs, ce qui pourrait amplifier ou réduire certaines sensibilités. Les méthodes qui ont servi à l'établissement de cette analyse de sensibilité sont conformes à celles qui avaient été retenues pour calculer les obligations au titre des prestations des régimes de retraite et des autres régimes d'avantages en 2020.

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 14 à 22 années, de 13 à 20 années et de 2 à 8 années.

**i) Total des paiements en trésorerie et allégement 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 :

(en millions)

|  | <b>Exercice clos<br/>le 31 décembre 2021</b> | Exercice clos<br>le 31 décembre 2020 |
|--|--|--------------------------------------|
| Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des régimes des autres avantages [note 10 c)] | 155  | 146                                  |
| Cotisations régulières de l'employeur aux régimes de retraite  | 388  | 360                                  |
| Cotisations spéciales de l'employeur aux régimes de retraite   | 64   | 34                                   |
| Paiements versés en espèces au titre des régimes à prestations définies                                  | 607  | 540                                  |
| Cotisations aux régimes à cotisations définies   | 32   | 27                                   |
| <b>Total des paiements versés en espèces</b>   | <b>639</b>                                   | <b>567</b>                           |

En vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* et ses règlements connexes, le montant total de l'allégement de solvabilité est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Au-delà de cette limite, Postes Canada, à titre de répondante du Régime, serait tenue d'effectuer des paiements spéciaux pour éliminer tout manque à gagner des actifs sur les passifs selon les évaluations actuarielles sur une période de cinq ans en présomption de solvabilité. En vertu de cette *Loi* et de cette réglementation, Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer des paiements spéciaux de solvabilité pour 2021.

En décembre 2021, le gouvernement du Canada a instauré le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* (projet de règlement) afin d'accorder à Postes Canada un allégement temporaire de ses obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024. Ce projet de règlement n'a pas encore été finalisé. Sans cet allégement, Postes Canada prévoit effectuer des paiements spéciaux de solvabilité de 796 millions de dollars en 2022, étant donné que l'allégement de solvabilité de 15 % disponible en vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* sera entièrement utilisé au cours de l'année.

**j) Cotisations futures prévues**

En 2022, le montant total estimatif des cotisations du Groupe d'entreprises aux régimes de retraite à prestations définies s'élèvera à 446 millions de dollars, ce qui comprend les cotisations régulières au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, qui avoisineront les 334 millions de dollars.

## 11. Impôt sur le résultat

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

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

(en millions)

|  | 31 décembre<br>2020 | Comptabilisés<br>en résultat net | Comptabilisés<br>dans les AERG | 31 décembre<br>2021 |
|--|---------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| <b>Actifs (passifs) d'impôt différé nets</b>   |                     |                                  |                                |                     |
| Immobilisations  | (103)               | (28)                             | –                              | (131)               |
| Actifs au titre de droits d'utilisation  | (317)               | (21)                             | –                              | (338)               |
| Salaires et avantages à payer et provisions connexes   | 57                  | (38)                             | –                              | 19                  |
| Obligations locatives  | 366                 | 20                               | –                              | 386                 |
| Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme | 1 902               | 132                              | (1 401)                        | 633                 |
| Autres   | (22)                | 3                                | 10                             | (9)                 |
| <b>Actifs d'impôt différé nets</b>   | <b>1 883</b>        | <b>68</b>                        | <b>(1 391)</b>                 | <b>560</b>          |

(en millions)

|  | 31 décembre<br>2019 | Comptabilisés<br>en résultat net | Comptabilisés<br>dans les AERG | 31 décembre<br>2020 |
|--|---------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| <b>Actifs (passifs) d'impôt différé nets</b>   |                     |                                  |                                |                     |
| Immobilisations  | (87)                | (16)                             | –                              | (103)               |
| Actifs au titre de droits d'utilisation  | (284)               | (33)                             | –                              | (317)               |
| Salaires et avantages à payer et provisions connexes   | 94                  | (37)                             | –                              | 57                  |
| Obligations locatives  | 332                 | 34                               | –                              | 366                 |
| Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme | 1 615               | 168                              | 119                            | 1 902               |
| Autres   | (11)                | –                                | (11)                           | (22)                |
| <b>Actifs d'impôt différé nets</b>   | <b>1 659</b>        | <b>116</b>                       | <b>108</b>                     | <b>1 883</b>        |

Présenté à l'état consolidé de la situation financière :

(en millions)

|  | 31 décembre 2021 | 31 décembre 2020 |
|--|------------------|------------------|
| Actifs d'impôt différé   | 572              | 1 883            |
| Passifs d'impôt différé, inclus dans les autres passifs non courants | 12               | –                |
| <b>Actifs d'impôt différé nets</b>                                   | <b>560</b>       | <b>1 883</b>     |

La comptabilisation de cet actif d'impôt différé est fondée sur l'évaluation, par la direction, de tous les indices disponibles, comme les résultats d'exploitation à long terme prévus, qui suggèrent que la réalisation de l'actif d'impôt différé est probable.

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 2021 se chiffre à 791 millions de dollars (508 millions de dollars en 2020).

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

(en millions)

|   | Exercice clos<br>le 31 décembre 2021 | Exercice clos<br>le 31 décembre 2020 |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Charge (recouvrement) d'impôt exigible  | 9                                    | (31)                                 |
| Ajustements sur exercices antérieurs  | -                                    | (6)                                  |
| <b>Total de la charge (du recouvrement) d'impôt exigible</b>  | <b>9</b>                             | <b>(37)</b>                          |
| Recouvrement d'impôt différé afférent à la naissance et à la résorption des différences temporaires | (68)                                 | (120)                                |
| Ajustements sur exercices antérieurs  | -                                    | 4                                    |
| <b>Total du recouvrement d'impôt différé</b>  | <b>(68)</b>                          | <b>(116)</b>                         |
| <b>Recouvrement d'impôt sur le résultat</b>   | <b>(59)</b>                          | <b>(153)</b>                         |

Le recouvrement d'impôt sur le résultat diffère du montant qui aurait été établi en appliquant le taux d'impôt fédéral prévu par la loi pour la Société de 25 % (25 % en 2020) à la perte avant impôt. Les raisons qui expliquent cette différence sont les suivantes :

(en millions)

|  | Exercice clos le<br>31 décembre 2021 | Exercice clos le<br>31 décembre 2020 |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Perte avant impôt  | (246)                                | (626)                                |
| Impôt fédéral au taux prévu par la loi pour la Société           | (61)                                 | (156)                                |
| Impôt provincial des filiales moins l'abattement d'impôt fédéral | 4                                    | 3                                    |
| Ajustements sur exercices antérieurs                             | (1)                                  | (1)                                  |
| Autre  | (1)                                  | 1                                    |
| <b>Recouvrement d'impôt sur le résultat</b>                      | <b>(59)</b>                          | <b>(153)</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 2021 et en 2020.

## 12. Goodwill

Le goodwill a été réparti, lors de la comptabilisation initiale, entre deux unités génératrices de trésorerie qui correspondent au secteur Purolator et au secteur SCI. La valeur comptable du goodwill pour ces secteurs s'établit comme suit :

(en millions)

|   | Au 31 décembre 2021  |             | Au 31 décembre 2020 |
|---|----------------------|-------------|---------------------|
|   | Secteur<br>Purolator | Secteur SCI | Total               |
| Solde à l'ouverture et à la clôture de l'exercice | 121                  | 9           | 130                 |

### Test de dépréciation du goodwill

Le goodwill est soumis à un test de dépréciation une fois l'an, à la clôture des troisième et quatrième trimestres pour respectivement le secteur SCI et le secteur Purolator. La valeur recouvrable de chaque secteur est estimée en fonction de la valeur d'utilité, et il a été déterminé qu'elle était supérieure à la valeur comptable. Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée à ce titre pour l'exercice considéré ni pour l'exercice précédent.

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

- Les flux de trésorerie futurs ont été actualisés pour déterminer la valeur d'utilité. Les flux de trésorerie sont fondés sur le plan quinquennal de Purolator, qui concorde avec l'expérience passée et la manière dont Purolator est gérée. Les flux de trésorerie ont été établis par extrapolation en leur appliquant un taux de croissance à perpétuité de 2,5 % (2,5 % en 2020), 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 15,9 % (15,0 % en 2020) 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

(en millions)

|                                      | Au 31 décembre 2021 | Au 31 décembre 2020 |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Comptes fournisseurs                 | 219                 | 181                 |
| Charges à payer et autres créditeurs | 494                 | 491                 |
| Administrations postales étrangères  | 88                  | 87                  |
| Mandats-poste en circulation         | 17                  | 19                  |
| Impôt à payer                        | 63                  | 100                 |
| <b>Total</b>                         | <b>881</b>          | <b>878</b>          |

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

### 14. Provisions

Le tableau ci-après présente les variations des provisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

(en millions)

|  | Litiges   | Autres    | Total     |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Solde au 31 décembre 2020                            | 41        | 20        | 61        |
| Provisions supplémentaires constituées               | 14        | 13        | 27        |
| Provisions utilisées au cours de l'exercice          | (11)      | (15)      | (26)      |
| Réduction au titre de la réévaluation des provisions | (2)       | (3)       | (5)       |
| <b>Solde au 31 décembre 2021</b>                     | <b>42</b> | <b>15</b> | <b>57</b> |

#### *Litiges*

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

## **Autres**

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

Des informations sur la juste valeur des passifs relatifs au démantèlement 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 partie à un certain nombre de litiges portant sur l'équité salariale et des sujets connexes qu'ont intentés divers groupes syndicaux de Postes Canada. S'il y a lieu, la Société a comptabilisé une provision au titre des salaires et avantages à payer et provisions connexes, celle-ci constituant la meilleure estimation de la direction du versement qui reste à faire.

Les questions suivantes ont évolué au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

- a) Postes Canada et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) ont achevé la mise en œuvre du jugement relatif à l'équité salariale rendu par l'arbitre en mai 2018. Les ajustements ont été faits rétroactivement au 1<sup>er</sup> janvier 2016.
- b) Le 11 juin 2020, l'arbitre a rendu sa décision au terme du processus d'arbitrage exécutoire dans le cadre du remplacement des conventions collectives expirées du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine (STTP-EPU) et du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS). Ces conventions de quatre ans ont pris fin le 31 décembre 2021 (FFRS) et le 31 janvier 2022 (EPU) et comprenaient des hausses salariales annuelles (pour les deux syndicats) ainsi que des changements à un certain nombre de dispositions. La Société a mis en œuvre cette décision.
- c) Un comité composé de représentants de l'Association canadienne des maîtres de postes et adjoints (ACMPA) et de Postes Canada met en œuvre le règlement de mai 2019 approuvé par la Commission canadienne des droits de la personne relativement à la plainte déposée par l'ACMPA en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* qui alléguait qu'il y avait eu une discrimination salariale fondée sur le sexe au cours de la période allant de 1992 à 1997. Le versement des paiements aux employés touchés a commencé et se poursuit.
- d) Les versements sont en cours de finalisation dans le cadre de la mise en œuvre du protocole d'accord conclu en 2013 entre l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et la Société relativement à la décision du Tribunal canadien des droits de la personne (le Tribunal) portant sur la plainte d'équité salariale de l'AFPC. La Société a avisé l'AFPC que les anciens employés qui n'ont pu être joints par courrier ou autrement ont cinq ans pour réclamer les sommes auxquelles ils ont droit en vertu du protocole d'accord. La période de cinq ans s'est achevée le 28 juillet 2021.

Alors que la Société met en œuvre des décisions relatives à ces questions liées à la main-d'œuvre, ces provisions pourraient être ajustées dans des périodes ultérieures, car il est impossible de prévoir l'issue. D'autres renseignements détaillés ne seront pas présentés, puisqu'ils pourraient être préjudiciables à la Société.

## **16. Passifs éventuels**

- a) Une demande a été déposée à la Cour supérieure du Québec le 6 juillet 2020 afin d'intenter un recours collectif contre Postes Canada, au nom d'un groupe de clients qui, depuis le 14 mars 2020, ont payé pour le service de livraison accélérée de Postes Canada, dont la garantie de livraison à temps n'a pas été respectée. Postes Canada a suspendu les garanties de livraison à temps le 19 mars 2020, jusqu'à nouvel ordre, en raison de la COVID-19, et a apporté des changements à son

mode de fonctionnement afin de protéger la santé et la sécurité de ses employés et des Canadiens. La poursuite allègue que Postes Canada a néanmoins continué à promouvoir les garanties de livraison de services accélérés tout en refusant de les honorer. Le recours collectif proposé est maintenant composé uniquement de consommateurs (plutôt que de comptes commerciaux) dans la province de Québec seulement et cherche à obtenir des remboursements complets, des dommages-intérêts compensatoires et des dommages-intérêts punitifs. Le recours collectif n'a pas encore obtenu la certification de la Cour. Il est impossible de déterminer l'issue de ce recours collectif.

- b)** En juin 2017, la Cour supérieure du Québec a autorisé l'exercice d'un recours collectif contre la Société. La poursuite alléguait que la quote-part payée par certains travailleurs et retraités de la Société au Québec pour des médicaments d'ordonnance aux termes du régime d'assurance médicaments de Postes Canada depuis juillet 2013 excédait le plafond annuel fixé en vertu de la loi qui régit la Régie de l'assurance maladie du Québec. Le 9 juin 2021, la Cour supérieure du Québec a approuvé une entente de règlement conclue entre les parties. Le recours collectif a été réglé i) sans qu'aucune somme d'argent ne soit versée par Postes Canada et ii) par l'envoi d'une lettre par Postes Canada à ses travailleurs et retraités résidant au Québec expliquant les différentes options de couverture. Cette lettre, demandée par le recours collectif et qui visait à informer nos travailleurs et retraités des politiques déjà existantes, est la seule concession consentie par Postes Canada. La lettre a été envoyée aux travailleurs et aux retraités.
- c)** Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises conclut des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, chaque société du Groupe d'entreprises offre des indemnités à chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants ainsi qu'à certains de ses employés, soit aux termes de règlements administratifs, soit aux termes d'ententes, afin de les dédommager pour les réclamations dont ils pourraient faire l'objet ou les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs ou de dirigeants du Groupe d'entreprises ou dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs, de dirigeants ou d'une autre fonction semblable au sein d'une autre entité à la demande du Groupe d'entreprises.

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

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

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

## 17. Prêts et emprunts

(en millions)

|   | Au 31 décembre 2021       |                  | Au 31 décembre 2020       |                  |
|---|---------------------------|------------------|---------------------------|------------------|
|   | Juste valeur <sup>3</sup> | Valeur comptable | Juste valeur <sup>3</sup> | Valeur comptable |
| 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> | 545                       | 499              | 577                       | 499              |
| 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> | 653                       | 499              | 713                       | 498              |
| <b>Total des prêts et emprunts (tous non courants)</b>  | <b>1 198</b>              | <b>998</b>       | 1 290                     | 997              |

1. La Société a le droit de rembourser les obligations avant l'échéance en payant une prime par rapport à la juste valeur.
2. Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada.
3. Les justes valeurs estimées présentées pour les prêts et emprunts sont classées au niveau 2 de la hiérarchie de la juste valeur et sont appliquées sur une base récurrente. Il n'y a eu aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie de la juste valeur au cours des exercices clos les 31 décembre 2021 et 2020.

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

La charge d'intérêts sur les prêts et emprunts s'établit à 42 millions de dollars (42 millions de dollars en 2020) et est comptabilisée dans les fournisseurs et autres créditeurs. Les intérêts payés sont inclus dans les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation à l'état consolidé des flux de trésorerie.

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

(en millions)

|           | Au 31 décembre 2021 | Au 31 décembre 2020 |
|-----------|---------------------|---------------------|
| Échéances |                     |                     |
| 2025      | 500                 | 500                 |
| 2040      | 500                 | 500                 |
|           | <b>1 000</b>        | 1 000               |

## 18. Obligations locatives

### a) Obligations locatives

(en millions)

|   | Au 31 décembre 2021 | Au 31 décembre 2020 |
|---|---------------------|---------------------|
| <b>Analyse des échéances – flux de trésorerie contractuels non actualisés<sup>1,2</sup></b> |                     |                     |
| Moins d'un an   | 159                 | 157                 |
| De un an à cinq ans   | 567                 | 527                 |
| Plus de cinq ans  | 1 240               | 1 197               |
| <b>Total des obligations locatives non actualisées</b>                                      | <b>1 966</b>        | 1 881               |
| <b>Obligations locatives comptabilisées à l'état consolidé de la situation financière</b>   | <b>1 514</b>        | 1 414               |
| Obligations locatives courantes   | 123                 | 122                 |
| Obligations locatives non courantes   | 1 391               | 1 292               |

1. Les montants présentés dans le tableau qui précède comprennent des paiements au titre de la location (flux de trésorerie non actualisés) totalisant 30 millions de dollars (26 millions de dollars en 2020) qui seront versés, dans le cours normal des activités, à des parties liées pour des locaux destinés aux services postaux.
2. Les contrats de location qui ne sont pas encore en vigueur, mais pour lesquels des engagements avaient été pris au 31 décembre 2021, prévoient des sorties de trésorerie futures de 62 millions de dollars (74 millions de dollars au 31 décembre 2020) qui n'ont pas été prises en compte dans l'évaluation de ces obligations locatives.

### b) Variations des passifs attribuables aux activités de financement

(en millions)

|                       | 31 décembre 2019 | Paiements | Intérêts | Entrées nettes (contrats de location) | 31 décembre 2020 | Paiements | Intérêts | Entrées nettes (contrats de location) | 31 décembre 2021 |
|-----------------------|------------------|-----------|----------|---------------------------------------|------------------|-----------|----------|---------------------------------------|------------------|
| Obligations locatives | 1 299            | (159)     | 41       | 233                                   | 1 414            | (164)     | 39       | 225                                   | 1 514            |

## 19. Gestion du capital

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

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

L'encours total des prêts et emprunts s'établit à 998 millions de dollars au 31 décembre 2021 (997 millions de dollars en 2020). Les capitaux du Canada étaient en situation de surplus de 3 025 millions de dollars au 31 décembre 2021 et déficitaires de 919 millions de dollars au 31 décembre 2020. La hausse des capitaux du Canada s'explique par la perte nette de 2021 contrebalancée par les profits de réévaluations des régimes à prestations définies, qui sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et immédiatement inclus dans les résultats non distribués ou le déficit accumulé de la Société. En décembre 2021, le gouvernement du Canada a instauré le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* (projet de règlement) afin d'accorder à Postes Canada un allègement temporaire de ses obligations au

titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024. Des précisions à ce sujet et sur les risques associés à l'allègement des cotisations spéciales sont fournies à la note 10 i).

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

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

Ces objectifs et les stratégies connexes sont examinés et approuvés chaque année par le Conseil d'administration dans le cadre de l'étude du Plan d'entreprise annuel, qui est ensuite soumis à l'approbation du Conseil du Trésor. Le plan d'entreprise de la Société pour 2022 à 2026 a été déposé auprès de la ministre responsable de la Société canadienne des postes le 5 novembre 2021.

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

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

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

## 20. Instruments financiers et gestion des risques

### Facteurs de risques financiers

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

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

## a) Risque de marché

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

**a.1) Risque de taux d'intérêt** – Les placements du Groupe d'entreprises comprennent les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont classés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2021, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des placements du portefeuille de titres réservés est de 11 ans (12 ans en 2020).

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 54 millions de dollars au 31 décembre 2021 (64 millions de dollars en 2020). De telles variations de leur valeur seraient en partie compensées par la variation de la valeur de certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme. La totalité des prêts et emprunts du Groupe 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; le risque est surtout attribuable aux règlements internationaux conclus avec les administrations postales étrangères et au remboursement des mandats-poste libellés en monnaie étrangère. L'obligation de la Société de parvenir à un règlement avec les administrations postales étrangères est libellée en droits de tirage spéciaux (DTS), soit un panier de monnaies étrangères comprenant le dollar américain (\$ US), l'euro (€), la livre sterling (£), le yen japonais (JP¥) et le renminbi chinois (CN¥), alors que les paiements sont généralement libellés en dollars américains.

Le secteur Postes Canada possède un programme de couverture économique visant à réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et aux ventes libellées en DTS prévues. L'ajustement de réévaluation à la valeur de marché au titre des contrats de change à terme en vigueur détenus au 31 décembre 2021, et 2020, n'était pas important.

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

(en millions)

|          | Exercice clos le 31 décembre 2021 |                                    |       | Exercice clos le 31 décembre 2020 |                                    |       |
|----------|-----------------------------------|------------------------------------|-------|-----------------------------------|------------------------------------|-------|
|          | Profits (pertes)<br>de change     | Profits<br>(pertes)<br>sur dérivés | Total | Profits<br>de change              | Profits<br>(pertes)<br>sur dérivés | Total |
| Latents  | 5                                 | (1)                                | 4     | 1                                 | 1                                  | 2     |
| Réalisés | (8)                               | 10                                 | 2     | –                                 | (6)                                | (6)   |
| Total    | (3)                               | 9                                  | 6     | 1                                 | (5)                                | (4)   |

L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2021 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 21 millions de dollars (13 millions de dollars en 2020).

- 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 partie en imposant un supplément pour le prix du carburant à certains de ses produits. Une telle technique d'atténuation des risques est reconnue dans le secteur et mise en pratique depuis longtemps; elle ne nécessite donc pas un recours aux instruments dérivés pour gérer l'exposition résiduelle au risque marchandises.

## b) Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles et amène le Groupe 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 aux consommateurs sont réglées par les clients au comptant ou au moyen des principales cartes de crédit.

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

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

Le risque de crédit associé aux équivalents de trésorerie, aux titres négociables et aux titres réservés, qui sont des placements dans des titres de créance, est réputé être faible. Par conséquent, la dotation à la provision pour dépréciation comptabilisée au cours de la période a été limitée au montant des pertes attendues sur 12 mois. Celui-ci est déterminé à l'aide de la méthode de la probabilité de défaut, qui fait appel aux taux de défaillance historiques dérivés de données provenant d'agences de crédit externes pour des titres de

créance de qualité similaire. Au besoin, les taux de défaillance historiques sont ajustés pour tenir compte d'informations actuelles et prospectives, telles que les écarts sur obligations. Les titres de créance sont regroupés en fonction de leur cote de crédit individuelle, et la perte de crédit attendue sur 12 mois est évaluée sur une base collective. Un titre désigné comme étant « en défaut » suppose que son émetteur a soit omis d'effectuer un paiement qu'il était juridiquement contraint d'effectuer, soit exprimé clairement qu'il omettra d'effectuer ce paiement dans un proche avenir soit encore, dans certains cas, procédé à une opération d'échange sur créances sinistrées (*distressed exchange*). Les titres de créance sont considérés comme étant dépréciés lorsqu'ils sont en défaut. Postes Canada a revu et augmenté ses estimations des pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir à l'égard de certains titres négociables et de certains placements en titres réservés pour des catégories de placements dont les échéances sont supérieures à 12 mois en 2021. Aucune provision significative ni aucune perte de valeur à l'égard de placements n'ont été comptabilisées au cours ou à la clôture de l'exercice (aucun en 2020).

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

(en millions)

|  | Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021       |   |   | Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 |                     |                     |
|--|--|---|---|--|---------------------|---------------------|
|  | R-1 (élevé) <sup>1</sup><br>/ AAA <sup>4</sup> | R-1 (moyen) <sup>2</sup><br>/ AA <sup>5</sup> | R-1 (faible) <sup>3</sup><br>/ A <sup>6</sup> | R-1 (élevé)<br>/ AAA                     | R-1 (moyen)<br>/ AA | R-1 (faible)<br>/ A |
| Équivalents de trésorerie                      | –  | –   | –   | 45                                       | 117                 | –                   |
| Titres négociables                             | 614  | 665   | 82  | 762                                      | 490                 | 49                  |
| Titres réservés                                | 242  | 117   | 123   | 279                                      | 126                 | 132                 |
| Taux de pertes de crédit attendues sur 12 mois | 0,00 %   | 0,29 %  | 0,29 %  | 0,00 %                                   | 0,29 %              | 0,29 %              |

Les cotes de crédit Dominion Bond Rating Service (DBRS) applicables aux équivalents de trésorerie et aux titres négociables sont de la catégorie investissement et sont définies comme suit :

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

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

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

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

- b.2) Clients et autres débiteurs** – Le risque de crédit lié aux créances à recevoir de clients grossistes et commerciaux est atténué par l'importance de la clientèle du Groupe d'entreprises, qui regroupe à peu près tous les secteurs d'activité au Canada. Le Groupe d'entreprises applique un programme d'évaluation du crédit de chaque client selon la solidité financière et les habitudes de paiement, et limite le montant du crédit accordé. Il surveille ses comptes clients en fonction de ces limites de crédit et de l'ancienneté des factures impayées. Il établit une provision pour créances douteuses en ayant recours à l'approche simplifiée, qui fait appel aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Pour

estimer les pertes de crédit attendues pour la durée de vie, le Groupe d'entreprises se sert de la modélisation du risque et de provisions spécifiques. Le modèle de risque utilise des informations prospectives pour relever une détérioration du crédit. Les provisions spécifiques tiennent compte des montants en souffrance qui n'ont pas été radiés parce que les efforts internes de recouvrement se poursuivent. Un compte client désigné comme étant « en souffrance » suppose que le client n'a pas respecté les modalités de paiement et que les efforts internes de recouvrement ont démontré que le client ne règlera le montant ni en partie ni en totalité. Les comptes clients transférés à des agences de recouvrement indépendantes sont automatiquement considérés comme étant en souffrance. Les comptes clients sont considérés comme étant dépréciés lorsqu'ils sont en souffrance.

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

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

(en millions)

|   | Au 31 décembre 2021 | Au 31 décembre 2020 |
|---|---------------------|---------------------|
| Comptes clients :   |                     |                     |
| En règle  | 505                 | 538                 |
| En souffrance depuis 1 jour à 15 jours                      | 88                  | 98                  |
| En souffrance depuis 16 à 30 jours                          | 24                  | 22                  |
| En souffrance depuis plus de 30 jours                       | 33                  | 42                  |
| Provision pour créances douteuses                           | (9)                 | (11)                |
| Comptes clients – nets                                      | 641                 | 689                 |
| Comptes clients – administrations postales étrangères       | 221                 | 264                 |
| Actifs financiers détenus à des fins de gestion des risques | –                   | 1                   |
| Autres débiteurs  | 106                 | 111                 |
| Clients et autres débiteurs                                 | <b>968</b>          | 1 065               |

La provision pour créances douteuses correspond au montant des pertes potentielles au titre des comptes clients. Un taux moyen pondéré des pertes de crédit attendues pour le Groupe d'entreprises se situant entre 0 % et 1,5 % (0 % et 1,3 % en 2020), en fonction de l'historique des radiations, est appliqué aux montants en règle et en souffrance. L'ancienneté des comptes clients fait l'objet d'un suivi afin de déceler toute détérioration possible du crédit. Lorsqu'une détérioration du crédit laisse présager un possible ralentissement économique, un facteur est appliqué au taux historique. La provision peut également tenir compte des montants à payer qui sont en souffrance, mais qui n'ont pas été radiés parce que les efforts internes de recouvrement se poursuivent.

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

(en millions)

|  | Au 31 décembre 2021 | Au 31 décembre 2020 |
|--|---------------------|---------------------|
| Provision pour créances douteuses, à l'ouverture                           | 11                  | 5                   |
| Augmentation de la provision au cours de la période portée au résultat net | 2                   | 15                  |
| Diminution attribuable aux radiations                                      | (4)                 | (9)                 |
| Provision pour créances douteuses, à la clôture                            | 9                   | 11                  |

### c) Risque de liquidité

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

En vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, la Société a droit à un allègement dont le montant total est plafonné à 15 % du montant des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer des paiements spéciaux de solvabilité en 2021. En décembre 2021, le gouvernement du Canada a instauré le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* (projet de règlement) afin d'accorder à Postes Canada un allègement temporaire de ses obligations au titre de la solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024. Ce projet de règlement n'a pas encore été finalisé. Sans cet allègement, des paiements spéciaux de solvabilité se rapportant aux obligations du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes seront exigés en 2022. La volatilité du marché pourrait avoir une incidence importante sur les paiements de solvabilité futurs. Des informations complémentaires à ce sujet sont présentées à la note 10 i). De son avis, la Société a des liquidités et une capacité d'emprunt autorisés suffisantes pour couvrir ses activités pour au moins les 12 prochains mois.

Le plan d'emprunt de la Société est examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, puis soumis à l'approbation du Conseil du Trésor sur la recommandation de la ministre responsable de Postes Canada et du ministre des Finances, dans le cadre du processus d'approbation du Plan d'entreprise de la Société (note 19). Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société peut emprunter un montant maximal de 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. Aux termes de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, la Société est autorisée à emprunter à d'autres sources que l'État des sommes ne dépassant pas un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances. Les obligations locatives ne sont pas assujetties à cette limite. Au 31 décembre 2021, le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 100 millions de dollars (100 millions de dollars en 2020) 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 998 millions de dollars (997 millions de dollars en 2020) et des lettres de crédit sont émises pour un montant de 16 millions de dollars (16 millions de dollars en 2020) au 31 décembre 2021. Aucune somme n'est prélevée sur les facilités d'emprunt à court terme au 31 décembre 2021. Le secteur Postes Canada disposait de 2 249 millions de dollars en placements liquides non affectés au 31 décembre 2021, soit une position de liquidité nette de 1 251 millions de dollars (une fois soustrait l'encours des prêts et emprunts de 998 millions de dollars).

Au 31 décembre 2021, les filiales de la Société ont accès à des facilités de crédit s'élevant à 165 millions de dollars (155 millions de dollars en 2020), dont 2 millions de dollars (6 millions de dollars en 2020) sont utilisés à la clôture de l'exercice. Les filiales disposent également de lettres de crédit totalisant 9 millions de dollars (9 millions de dollars en 2020). Des informations complémentaires au sujet des prêts et emprunts du Groupe d'entreprises sont présentées à la note 17.

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

### Au 31 décembre 2021

(en millions)

|                                     | 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> | 1 317         | –                                    | –                | 1 317        |
| Obligations, série 1                | 21            | 88                                   | 805              | 914          |
| Obligations, série 2                | 21            | 561                                  | –                | 582          |
|                                     | <b>1 359</b>  | <b>649</b>                           | <b>805</b>       | <b>2 813</b> |

### Au 31 décembre 2020

(en millions)

|                                     | 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> | 1 304         | –                                    | –                | 1 304        |
| Obligations, série 1                | 22            | 87                                   | 827              | 936          |
| Obligations, série 2                | 20            | 582                                  | –                | 602          |
|                                     | <b>1 346</b>  | <b>669</b>                           | <b>827</b>       | <b>2 842</b> |

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

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

## 21. Engagements

Le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs externes, y compris des contrats qui prévoient des pénalités ou frais de résiliation de contrats, dont la valeur est d'environ 167 millions de dollars et qui vont jusqu'à 2025.

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

## 22. Produits tirés de contrats conclus avec des clients

Les actifs sur contrat ont trait aux droits du Groupe d'entreprises à une contrepartie pour les colis en transit à la date de clôture et sont transférés vers les créances lorsque les droits deviennent inconditionnels, soit peu de temps après la date de clôture en raison de la courte durée du cycle de livraison des colis.

(en millions)

|  | Au 31 décembre 2021 | Au 31 décembre 2020 |
|--|---------------------|---------------------|
| Créances découlant de contrats conclus avec des clients          | 882                 | 996                 |
| Autres débiteurs   | 52                  | 48                  |
| Actifs sur contrat   | 34                  | 21                  |
| <b>Total des clients, autres débiteurs et actifs sur contrat</b> | <b>968</b>          | 1 065               |

(en millions)

|   | Au 31 décembre 2021 | Au 31 décembre 2020 |
|---|---------------------|---------------------|
| Passifs sur contrats, inclus dans ce qui suit : |                     |                     |
| Produits différés (courants)                    | 186                 | 218                 |
| Autres passifs (non courants)                   | 1                   | 7                   |
| <b>Total</b>                                    | <b>187</b>          | 225                 |

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

(en millions)

|  | Au 31 décembre 2021 | Au 31 décembre 2020 |
|--|---------------------|---------------------|
| Passifs sur contrat à l'ouverture de la période  | 225                 | 156                 |
| Produits comptabilisés inclus dans les produits différés (courants) et les autres passifs (non courants) à l'ouverture de la période           | (224)               | (149)               |
| Augmentation attribuable aux montants encaissés ou facturés, à l'exclusion des montants comptabilisés dans les produits au cours de la période | 186                 | 218                 |
| <b>Passifs sur contrat à la clôture de la période</b>  | <b>187</b>          | 225                 |

## 23. Autres charges d'exploitation

(en millions)

|  | Exercice clos<br>le 31 décembre 2021 | Exercice clos<br>le 31 décembre 2020 |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre     | 2 065                                | 1 844                                |
| Immobilier, installations et entretien               | 319                                  | 297                                  |
| Frais de vente, frais administratifs et autres coûts | 726                                  | 665                                  |
| <b>Autres charges d'exploitation</b>                 | <b>3 110</b>                         | 2 806                                |

## 24. Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement

(en millions)

|  | Exercice clos<br>le 31 décembre 2021 | Exercice clos<br>le 31 décembre 2020 |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Produits d'intérêts  | 17                                   | 35                                   |
| Profit sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente       | 35                                   | 2                                    |
| Autres produits  | 2                                    | 4                                    |
| <b>Produits de placement et autres produits</b>                                    | <b>54</b>                            | <b>41</b>                            |
| Charge d'intérêts  | (83)                                 | (83)                                 |
| Autres charges   | (21)                                 | (14)                                 |
| <b>Charges financières et autres charges</b>                                       | <b>(104)</b>                         | <b>(97)</b>                          |
| <b>Charges liées aux activités d'investissement et de financement, montant net</b> | <b>(50)</b>                          | <b>(56)</b>                          |

## 25. Autres éléments du résultat global

(en millions)

|   | Éléments qui sont susceptibles d'être<br>reclassés ultérieurement en résultat net |                                   |   | Élément qui ne<br>sera jamais<br>reclassé en<br>résultat net |  |
|---|---|-----------------------------------|---|--|--|
|   | Variation de la juste<br>valeur latente des<br>actifs financiers                  | Cumul des écarts<br>de conversion | Cumul des<br>autres éléments<br>du résultat<br>global | Réévaluations des<br>régimes à<br>prestations<br>définies    | Autres<br>éléments du<br>résultat global |
| Solde cumulé au<br>31 décembre 2019         | 59  | 5                                 | 64  |  |  |
| Profits (pertes) de la<br>période           | 40  | (1)                               | 39  | (476)  | (437)                                    |
| Impôt sur le résultat                       | (11)  | -                                 | (11)  | 119  | 108                                      |
| <b>Montant net</b>                          | <b>29</b>   | <b>(1)</b>                        | <b>28</b>   | <b>(357)</b>   | <b>(329)</b>                             |
| Solde cumulé au<br>31 décembre 2020         | 88  | 4                                 | 92  |  |  |
| Profits (pertes) de<br>la période           | (42)  | (1)                               | (43)  | 5 589  | 5 546                                    |
| Impôt sur le résultat                       | 10  | -                                 | 10  | (1 401)  | (1 391)                                  |
| <b>Montant net</b>                          | <b>(32)</b>   | <b>(1)</b>                        | <b>(33)</b>   | <b>4 188</b>   | <b>4 155</b>                             |
| <b>Solde cumulé au<br/>31 décembre 2021</b> | <b>56</b>   | <b>3</b>                          | <b>59</b>   |  |  |

## 26. Transactions avec des parties liées

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

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

(en millions)

|   | Exercice clos<br>le 31 décembre 2021 | Exercice clos le<br>31 décembre 2020 |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Produits générés par des transactions avec des parties liées</b>                   | <b>307</b>                           | 221                                  |
| <b>Paiements reçus à titre de compensation en vertu de programmes</b>                 |                                      |                                      |
| Envois postaux du gouvernement et envois d'articles destinés aux personnes aveugles   | 22                                   | 22                                   |
| <b>Loyers versés par les parties liées pour des locaux loués auprès de la Société</b> | <b>6</b>                             | 7                                    |
| <b>Charges relatives aux transactions avec des parties liées</b>                      | <b>25</b>                            | 14                                   |

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

(en millions)

|  | Au 31 décembre 2021 | Au 31 décembre 2020 |
|--|---------------------|---------------------|
| <b>Montants à recevoir des parties liées ou à payer à celles-ci</b>          |                     |                     |
| Inclus dans les clients et autres débiteurs                                  | 21                  | 15                  |
| Inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs                            | 9                   | 20                  |
| <b>Produits différés générés par des transactions avec des parties liées</b> | <b>5</b>            | 1                   |

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

### b) Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les membres des conseils 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 :

(en millions)

|                                      | Exercice clos<br>le 31 décembre 2021 | Exercice clos le<br>31 décembre 2020 |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Avantages du personnel à court terme | 12                                   | 10                                   |
| Avantages postérieurs à l'emploi     | 1                                    | 1                                    |
| <b>Total de la rémunération</b>      | <b>13</b>                            | 11                                   |

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe d'entreprises qui a trait aux conseils d'administration présentée dans ce tableau s'élève à 0,8 million de dollars (0,6 million de dollars en 2020).

En sus des montants présentés dans le tableau qui précède, des indemnités de cessation d'emploi non récurrentes d'un montant de 1,3 million de dollars ont été engagées au titre de la rémunération des principaux dirigeants en 2021 (1,2 million de dollars en 2020). Il n'y a eu aucune transaction avec les principaux dirigeants outre leur rémunération.

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

Dans le cours normal de ses activités, il arrive que le Groupe d'entreprises interagisse avec des entreprises dont les politiques financières et d'exploitation sont entièrement ou conjointement régies par les principaux dirigeants du Groupe d'entreprises. Le cas échéant, les principaux dirigeants concernés sont tenus de se retirer de toutes les discussions ou décisions se rattachant aux transactions entre les sociétés. Les seules transactions d'importance réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 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 13 millions de dollars (13 millions de dollars en 2020). 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 14 millions de dollars (12 millions de dollars en 2020). Au 31 décembre 2021, une créance de 4 millions de dollars (11 millions de dollars en 2020) liée aux transactions avec le Régime est impayée et a été prise en compte dans les clients et autres débiteurs. Les paiements versés en espèces, y compris les cotisations aux régimes à prestations définies et aux régimes à cotisations définies du Groupe d'entreprises, sont présentés à la note 10 i).

**27. Informations sectorielles et informations sur la ventilation des produits**

- a) Secteurs opérationnels** – Une description des secteurs opérationnels du Groupe d'entreprises est fournie à la note portant sur les principales méthodes comptables [note 3 l)]. 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, le Groupe d'entreprises n'a aucun client externe dont les achats représentent plus de 10 % de la totalité de ses produits.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, l'unité fonctionnelle responsable de la technologie de l'information a touché des produits intersectoriels se chiffrant à 311 millions de dollars (311 millions de dollars en 2020), a engagé des charges d'exploitation de 311 millions de dollars (311 millions de dollars en 2020) et a enregistré un résultat net de néant (néant en 2020). Le total des actifs et des passifs au 31 décembre 2021 se chiffre, respectivement, à 148 millions de dollars et à 94 millions de dollars (149 millions de dollars et 102 millions de dollars, respectivement, en 2020).

**Au 31 décembre 2021 et pour l'exercice clos à cette date**

(en millions)

|   | <b>Postes Canada</b> | <b>Purolator</b> | <b>SCI</b> | <b>Autre</b> | <b>Total</b>  |
|---|----------------------|------------------|------------|--------------|---------------|
| Produits provenant des clients externes       | 7 237                | 2 571            | 304        | –            | 10 112        |
| Produits intersectoriels                      | 112                  | 37               | 44         | (193)        | –             |
| <b>Produits d'exploitation</b>                | <b>7 349</b>         | <b>2 608</b>     | <b>348</b> | <b>(193)</b> | <b>10 112</b> |
| Main-d'œuvre et avantages du personnel        | 5 347                | 1 126            | 169        | 106          | 6 748         |
| Autres charges d'exploitation                 | 2 197                | 1 102            | 114        | (303)        | 3 110         |
| Amortissement                                 | 323                  | 87               | 39         | 1            | 450           |
| <b>Charges d'exploitation</b>                 | <b>7 867</b>         | <b>2 315</b>     | <b>322</b> | <b>(196)</b> | <b>10 308</b> |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                | <b>(518)</b>         | <b>293</b>       | <b>26</b>  | <b>3</b>     | <b>(196)</b>  |
| Produits de placement et autres produits      | 103                  | 2                | 1          | (52)         | 54            |
| Charges financières et autres charges         | (75)                 | (26)             | (3)        | –            | (104)         |
| <b>Résultat avant impôt</b>                   | <b>(490)</b>         | <b>269</b>       | <b>24</b>  | <b>(49)</b>  | <b>(246)</b>  |
| Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat | (138)                | 73               | 6          | –            | (59)          |
| <b>Résultat net</b>                           | <b>(352)</b>         | <b>196</b>       | <b>18</b>  | <b>(49)</b>  | <b>(187)</b>  |
| <b>Total des actifs</b>                       | <b>9 688</b>         | <b>1 839</b>     | <b>303</b> | <b>(314)</b> | <b>11 516</b> |
| Entrées d'immobilisations                     | 438                  | 232              | 6          | 1            | 677           |
| <b>Total des passifs</b>                      | <b>7 439</b>         | <b>845</b>       | <b>167</b> | <b>(20)</b>  | <b>8 431</b>  |

## Au 31 décembre 2020 et pour l'exercice clos à cette date

(en millions)

|   | Postes Canada | Purolator | SCI | Autre | Total  |
|---|---------------|-----------|-----|-------|--------|
| Produits provenant des clients externes       | 6 854         | 2 174     | 290 | –     | 9 318  |
| Produits intersectoriels                      | 88            | 32        | 39  | (159) | –      |
| Produits d'exploitation                       | 6 942         | 2 206     | 329 | (159) | 9 318  |
| Main-d'œuvre et avantages du personnel        | 5 365         | 1 007     | 164 | 114   | 6 650  |
| Autres charges d'exploitation                 | 2 061         | 921       | 101 | (277) | 2 806  |
| Amortissement                                 | 314           | 78        | 40  | –     | 432    |
| Charges d'exploitation                        | 7 740         | 2 006     | 305 | (163) | 9 888  |
| Résultat d'exploitation                       | (798)         | 200       | 24  | 4     | (570)  |
| Produits de placement et autres produits      | 84            | 4         | –   | (47)  | 41     |
| Charges financières et autres charges         | (65)          | (28)      | (4) | –     | (97)   |
| Résultat avant impôt                          | (779)         | 176       | 20  | (43)  | (626)  |
| Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat | (206)         | 48        | 5   | –     | (153)  |
| Résultat net                                  | (573)         | 128       | 15  | (43)  | (473)  |
| Total des actifs                              | 9 555         | 1 679     | 293 | (318) | 11 209 |
| Entrées d'immobilisations                     | 337           | 205       | 7   | 1     | 550    |
| Total des passifs                             | 10 968        | 961       | 178 | (20)  | 12 087 |

**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. Tous les produits intersectoriels proviennent du service du régime intérieur, ils ont donc été éliminés du montant des produits intersectoriels présenté par régions géographiques.

(en millions)

|                    | Exercice clos<br>le 31 décembre 2021 | Exercice clos<br>le 31 décembre 2020 |
|--------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Canada             | 9 611                                | 8 782                                |
| États-Unis         | 301                                  | 281                                  |
| Reste du monde     | 200                                  | 255                                  |
| Total des produits | <b>10 112</b>                        | 9 318                                |

### 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.

(en millions)

|  | Exercice clos le 31 décembre 2021 |  |   | Exercice clos le 31 décembre 2020 |  |   |
|--|-----------------------------------|--|---|-----------------------------------|--|---|
|  | Total des produits                | Éléments intersectoriels et consolidés | Produits provenant des clients externes | Total des produits                | Éléments intersectoriels et consolidés | Produits provenant des clients externes |
| <b>Produits attribués aux articles et aux services</b> |                                   |  |   |                                   |  |   |
| Colis  | 6 552                             | (191)                                  | 6 361                                   | 5 871                             | (157)                                  | 5 714                                   |
| Courrier transactionnel                                | 1 820                             | (2)                                    | 1 818                                   | 1 773                             | (2)                                    | 1 771                                   |
| Marketing direct                                       | 922                               | –                                      | 922                                     | 809                               | –                                      | 809                                     |
| Autres produits  | 561                               | (311)                                  | 250                                     | 515                               | (311)                                  | 204                                     |
|  | 9 855                             | (504)                                  | 9 351                                   | 8 968                             | (470)                                  | 8 498                                   |
| <b>Produits non attribués</b>                          |                                   |  |   |                                   |  |   |
| Timbres-poste  | 363                               | –                                      | 363                                     | 392                               | –                                      | 392                                     |
| Machines à affranchir                                  | 398                               | –                                      | 398                                     | 428                               | –                                      | 428                                     |
|  | 761                               | –                                      | 761                                     | 820                               | –                                      | 820                                     |
| <b>Total</b>   | <b>10 616</b>                     | <b>(504)</b>                           | <b>10 112</b>                           | <b>9 788</b>                      | <b>(470)</b>                           | <b>9 318</b>                            |

### d) Informations sur les produits relatifs aux canaux de vente

Dans les produits relatifs aux canaux de vente sont présentés les produits du régime intérieur, qui comprennent les produits générés par le canal commercial et les produits générés par le canal de vente au détail. Les produits du régime international comprennent les produits en provenance des États-Unis et du reste du monde, tels que définis à la note 27 b).

(en millions)

|                             | Exercice clos le 31 décembre 2021 |  |   | Exercice clos le 31 décembre 2020 |  |   |
|-----------------------------|-----------------------------------|--|---|-----------------------------------|--|---|
|                             | Total des produits                | Éléments intersectoriels et consolidés | Produits provenant des clients externes | Total des produits                | Éléments intersectoriels et consolidés | Produits provenant des clients externes |
| <b>Régime intérieur</b>     |                                   |  |   |                                   |  |   |
| Canal commercial            | 6 985                             | (193)                                  | 6 792                                   | 6 332                             | (159)                                  | 6 173                                   |
| Canal de vente au détail    | 2 812                             | –                                      | 2 812                                   | 2 612                             | –                                      | 2 612                                   |
|                             | 9 797                             | (193)                                  | 9 604                                   | 8 944                             | (159)                                  | 8 785                                   |
| <b>Régime international</b> | 501                               | –                                      | 501                                     | 536                               | –                                      | 536                                     |
| <b>Autres</b>               | 318                               | (311)                                  | 7                                       | 308                               | (311)                                  | (3)                                     |
| <b>Total</b>                | <b>10 616</b>                     | <b>(504)</b>                           | <b>10 112</b>                           | <b>9 788</b>                      | <b>(470)</b>                           | <b>9 318</b>                            |

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](https://postescanada.ca).

Consultez tout le rapport annuel de 2021 à l'adresse [postescanada.ca/rapport\\_annuel](https://postescanada.ca/rapport_annuel).

<sup>MC</sup> Marque de commerce de la Société canadienne des postes.

This report is also available in **English**.

[postescanada.ca](https://postescanada.ca)

**Canada**

