



Rapport annuel 2024
Société canadienne des postes

Pour la période close le 31 décembre 2024



Table des matières

Message du président	3
Résumé	6
Portée et données sur les envois poste-lettres	14
Notre portrait financier	16
Un modèle de livraison flexible pour répondre à de nouveaux besoins	22
Un cadre réglementaire et stratégique moderne pour un pays en évolution	28
Passer à l'action	37
Pourquoi le Canada a besoin d'un service postal	40
Message du président du Conseil	46
Gouvernance d'entreprise	49
Conseil d'administration	52
Cadres de la Société	55
Rapport de l'ombudsman	56
Protocole du service postal canadien	58
Autres programmes de politique publique	66
Taille et portée	68



Message du président

Nous vivons une période imprévisible et tumultueuse. Les liens qui nous unissent à notre voisin du Sud depuis des générations se détricotent sous nos yeux et les conséquences sont traitées comme de simples dommages collatéraux.

Comme vous, j'ai été extrêmement fier de voir la réaction rapide et audacieuse de nos leaders et du peuple canadien. Les gouvernements réagissent, les entreprises s'organisent et les gens regardent les étiquettes et vont en ligne pour trouver des produits et des entreprises d'ici. D'importantes discussions publiques ont lieu sur la façon de renforcer notre économie, d'éliminer les obstacles et de renforcer la résilience à l'échelle nationale.



Postes Canada peut et doit jouer un rôle de premier plan dans ce mouvement collectif d'Équipe Canada. Nous sommes l'infrastructure nationale de livraison. Nous ne sommes pas parfaits, et des changements majeurs s'imposent de toute urgence, mais nous sommes la seule entreprise de livraison qui a le réseau, le personnel et l'engagement nécessaires pour servir tout le monde. Le peuple canadien est rempli de fierté et nous constituons un maillon essentiel pour relier les quatre coins du pays.

Nous sommes un élément important d'Équipe Canada, mais des changements s'imposent de toute urgence

Nous avons déjà vécu une telle situation. Le service postal national a vu le jour dans les années 1880 lors de l'expansion du chemin de fer national. Son objectif était d'aider notre jeune pays à transporter des marchandises, à relier les collectivités et à bâtir l'économie pour repousser notre voisin du Sud en pleine expansion.

Aujourd'hui, il est tout aussi important de renforcer notre économie et notre identité nationales à l'aide d'une entreprise de livraison publique entièrement canadienne. Les entreprises canadiennes ont besoin que Postes Canada soit forte pour avoir une chance

de réussir au pays et à l'étranger. Nous pouvons les aider à faire croître leurs activités ou à faire face au marché actuel, et plus encore. Les gens d'ici achètent des produits canadiens et devraient toujours pouvoir les faire expédier par une entreprise canadienne.

Il y a toutefois un problème majeur. Tel qu'il est structuré actuellement, le système postal perd environ un milliard de dollars par année et vient d'enregistrer sa septième perte annuelle consécutive. Pour aider Postes Canada à demeurer solvable et à poursuivre ses activités, le gouvernement du Canada a mis à la disposition de la Société un financement remboursable. Nous serons donc là pour la population canadienne à court terme, mais il est plus urgent que jamais de changer notre modèle d'exploitation, de relever nos défis et de sécuriser cette infrastructure nationale pour l'avenir.

Des mesures vigoureuses sont nécessaires pour sécuriser notre importante infrastructure nationale

Si nous oublions notre vision nostalgique de Postes Canada et que nous l'examinons dans l'optique actuelle d'Équipe Canada, nous découvrons un atout économique incroyable qui est prêt à servir le pays et à renforcer encore une fois la résilience nationale.

Il est donc temps d'adopter une nouvelle approche audacieuse pour rendre le système postal financièrement viable et toujours présent pour la population canadienne. Pour y arriver, nous devons d'abord surmonter la forte résistance au changement qui a plongé le système postal national dans l'insolvabilité. Nous sommes maintenus prisonniers d'un passé axé sur le courrier, avant l'arrivée d'Internet, avec un modèle de livraison conçu il y a des décennies et un cadre réglementaire et stratégique tout aussi désuet. Le passé nous a rattrapés et nous perdons rapidement du terrain sur le marché actuel hautement concurrentiel de la livraison des colis.

Une voie à suivre pour le service postal

Le système postal tel qu'il existe aujourd'hui a pris forme en 1981, lorsque Postes Canada est devenue une société d'État. Selon le principe de l'utilisateur-payeur, il est conçu de façon à conférer au service postal l'autonomie nécessaire pour évoluer en fonction des besoins du pays. Au fil du temps, cette autonomie et cette flexibilité ont grandement diminué. Nous avons apporté des changements importants pour améliorer le service et faire concurrence dans le secteur des colis, mais il reste encore beaucoup à faire. Ce ne sont pas des dons dont nous avons besoin, mais des partenaires qui sont prêts à travailler avec nous pour apporter les vrais changements nécessaires pour moderniser Postes Canada et assurer son avenir.

Tout d'abord, nous avons besoin d'un nouveau modèle de livraison plus flexible et abordable qui offre la livraison des colis la fin de semaine. La négociation de notre modèle de livraison remonte à des dizaines d'années, lorsque notre plus gros problème était de gérer un flot constant de courrier. Ce point était un élément important lors des négociations de l'an dernier avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP). Malheureusement, cette année s'est terminée par une grève nationale de 32 jours. L'arrêt de travail a eu une incidence marquée sur le personnel, les petites entreprises, les régions rurales et éloignées, les organismes de bienfaisance et bien d'autres personnes.

Soyons réalistes : si nous voulons être là pour la population canadienne et notre personnel à l'avenir, nous devons en faire beaucoup plus. Notre équipe est la plus compétente du secteur, mais notre modèle de livraison désuet et nos règles strictes en milieu de travail nous empêchent de progresser. Répondre aux besoins des gens d'ici devrait toujours nous guider et nous nous engageons à suivre cette voie.

Ensuite, nous avons besoin d'une révision majeure de notre cadre réglementaire et stratégique, qui est si désuet que l'on devrait l'envoyer au Musée canadien de la poste aux côtés du timbre du Castor de trois pence. Une fonction de surveillance est importante, mais des décennies de restrictions imposées au système postal par les gouvernements qui se sont succédé empêchent une transformation réelle et augmentent les coûts. Le pays que nous servons a beaucoup changé, mais à bien des égards, on nous oblige à fonctionner comme si Internet n'était qu'une mode passagère et que le courrier était sur le point de faire son grand retour.

On nous impose encore un délai de quatre jours pour livrer une lettre d'un bout à l'autre du pays, ce qui nécessite un acheminement par avion coûteux. Au bout du compte, la lettre restera probablement dans une boîte postale communautaire pendant plusieurs jours avant que quelqu'un ne la ramasse. Nous ne pouvons pas apporter de changements à une liste de bureaux de poste ruraux datant de 1994, même si environ 30 % des collectivités sur la liste, comme Richmond Hill en Ontario, ne sont clairement plus rurales. Nous sommes également tenus de protéger la livraison du courrier à la porte pour moins de 25 % des ménages. Pourtant, 70 % des adresses canadiennes reçoivent leur courrier à un emplacement centralisé, comme une boîte postale communautaire, à une fraction du coût.

Renforcer l'Équipe Canada grâce à une infrastructure de livraison nationale moderne

Ce moment décisif de l'histoire de notre pays est arrivé sans avertissement, mais partout, on observe une volonté de renforcer tout ce qui est important pour nous en tant que Canadiens et Canadiennes. Il nous faut la même énergie et les mêmes efforts de collaboration pour renouveler et revitaliser cette infrastructure nationale construite pour permettre aux gens d'ici d'échanger des marchandises, peu importe où ils vivent. À Postes Canada, nous sommes là pour la population canadienne depuis le début et nous sommes pleinement en mesure de faire face ensemble à ce qui nous attend. Nous voulons que le Canada demeure ce qu'il a toujours été, un pays fort et libre.



Doug Ettinger
Président-directeur général



Résumé

Postes Canada est fière de livrer à tout le monde. C'est plus qu'un devoir, c'est notre histoire. Notre infrastructure nationale essentielle s'étend aux quatre coins du pays. Nous jouons un rôle vital pour plusieurs communautés et nous aidons les entreprises canadiennes à se démarquer. Par contre, notre structure de base, vieille de plusieurs décennies, est en train de s'effondrer et nous empêche de réussir dans le marché de la livraison hyperconcurrentiel d'aujourd'hui. Notre avenir est menacé.

Le mandat de longue date de la Société est de servir l'ensemble de la population canadienne – dans les régions urbaines, rurales et éloignées – et de le faire de façon financièrement autonome grâce aux revenus générés par ses produits et services, et non grâce à l'argent des contribuables. L'entreprise fonctionne selon un modèle utilisateur-payeur qui vise à ce que le service postal soit à l'écoute des attentes en évolution des Canadiens et des Canadiennes. Pour ce faire, Postes Canada doit pouvoir évoluer au même rythme que les besoins du pays. Toutefois, la Société perd rapidement du terrain.

Notre modèle opérationnel et notre cadre réglementaire et stratégique désuet limitent notre capacité à nous adapter aux besoins en évolution du pays. De plus, les volumes de poste-lettres poursuivent leur déclin et la concurrence s'intensifie rapidement dans le secteur de la livraison du cybercommerce. C'est pourquoi la Société a enregistré d'importantes pertes financières au cours des dernières années et se trouve maintenant à un moment critique de son histoire. Ensemble, ces défis menacent notre capacité à servir tout le pays et nous empêchent de suivre le rythme des besoins en évolution de la population et des entreprises canadiennes.

Comme le montre ce rapport, la situation financière de Postes Canada n'est pas viable. Nous devons apporter des changements de toute urgence pour moderniser et protéger notre infrastructure nationale essentielle dans l'intérêt de l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens. L'avenir du système postal national est en danger. Le statu quo a mené la Société au bord de l'insolvabilité; il ne s'agit clairement pas d'une option viable.

Les pertes financières continuent de s'accumuler

- La Société a enregistré sept années consécutives de pertes importantes.
- En 2024, Postes Canada a enregistré une perte d'exploitation de près de 1,3 milliard de dollars. Cette perte exclut les gains non récurrents et les revenus de dividendes découlant des cessions de Groupe SCI inc. (SCI) et d'Innovapost Inc. (Innovaposte) dans la première moitié de l'année.
- Depuis 2018, Postes Canada a enregistré des pertes d'exploitation cumulatives de plus de 4,5 milliards de dollars.
- Postes Canada a enregistré une perte totale avant impôt de 841 millions de dollars en 2024, comparativement à une perte avant impôt de 748 millions de dollars en 2023. Cette perte avant impôt tient compte des gains non récurrents et des revenus de dividendes provenant des cessions de SCI et d'Innovaposte.
- Depuis 2018, Postes Canada a perdu plus de 3,8 milliards de dollars avant impôt.
- La grève nationale du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) au quatrième trimestre a eu de lourdes conséquences sur les secteurs d'activité en 2024. Le secteur Colis a été le plus touché. En effet, les revenus et les volumes de ce secteur, qui avaient déjà diminué dans les trois premiers trimestres, ont connu une chute abrupte, soit de 20,3 % et de 19,9 %, respectivement, par rapport à l'année précédente.
- Les coûts d'exploitation de Postes Canada, qui étaient jusque-là en voie d'augmenter pour l'année précédant la grève, ont diminué de 5,3 % en 2024 par rapport à l'année précédente, principalement en raison de l'interruption des activités pendant l'arrêt de travail.
- Les revenus ayant diminué beaucoup plus que les coûts pendant la grève, la Société estime que l'arrêt de travail s'est traduit par une incidence négative nette de 208 millions de dollars sur la perte de 841 millions de dollars avant impôt de Postes Canada.
- En 2024, la main-d'œuvre et les avantages du personnel ont représenté environ 65 % du total des dépenses d'exploitation.
- L'entreprise prend des mesures pour économiser et explore des façons de réaliser des gains d'efficacité supplémentaires sans compromettre le service. Nos équipes sont toujours à la recherche de nouvelles sources de revenus concordant avec notre mission de base : servir l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens.

Un financement remboursable du gouvernement du Canada pour éviter l'insolvabilité

Pendant plus d'un an, Postes Canada a signalé être à court d'argent et en danger d'insolvabilité. Pour que l'entreprise puisse rester en activité, le gouvernement du Canada a annoncé au début de 2025 qu'il mettrait à la disposition de Postes Canada jusqu'à 1,034 milliard de dollars au cours de l'exercice fédéral 2025-2026.

Bien que ce financement remboursable soit une mesure temporaire, il offre un soutien financier dont l'entreprise a grandement besoin à court terme pour faire face à d'importants défis. Cela permettra à l'entreprise de poursuivre ses opérations et d'offrir la stabilité à son personnel qui compte sur un salaire et des avantages sociaux. Mais cela ne règlera pas les problèmes structurels de Postes Canada, qui est aux prises avec un modèle opérationnel d'une autre époque.

Dans son annonce, Services publics et Approvisionnement Canada a indiqué que le financement remboursable permettra « d'éviter l'insolvabilité et d'assurer la continuité des services postaux » et a ajouté « qu'il ne fait aucun doute que la Société doit retrouver le chemin de la viabilité ».

Conséquences à long terme de la grève nationale

La grève nationale de 32 jours du STTP à la fin de 2024 a été une période difficile pour Postes Canada, son personnel et les millions de personnes au pays qui comptent sur le service postal.

Postes Canada a présenté des propositions justes et raisonnables pour offrir un modèle de livraison plus flexible qui permettrait de soutenir ses activités, tout en augmentant les salaires, en améliorant les droits aux congés et en protégeant les dispositions relatives au régime de retraite à prestations déterminées et à la sécurité d'emploi pour le personnel actuel. Bien que des changements en profondeur doivent être apportés aux conventions collectives, la Société a compris que cela prendrait du temps et a proposé des mesures modérées qui toucheraient essentiellement le personnel futur.

Les parties n'ont toutefois pas été en mesure de s'entendre. Mandaté par le ministre du Travail, le Conseil canadien des relations industrielles a ordonné à Postes Canada et au personnel représenté par le STTP de reprendre leurs activités le 17 décembre 2024. La confiance et la fidélité de la clientèle ont été ébranlées fortement par la grève. De nombreux commerces qui ont trouvé d'autres fournisseurs de services de livraison ne sont pas encore revenus vers Postes Canada. C'est donc dire que l'incidence financière devrait durer bien après 2025.

Les enjeux sont beaucoup plus importants que la relation entre Postes Canada et son personnel. La relation de longue date entre Postes Canada et le pays qu'elle dessert est en jeu. Comme nous l'avons vu pendant la grève, une grande partie du pays dépend encore grandement du service postal.

Des gens d'un océan à l'autre ont été touchés. Ce sont surtout les petites entreprises, les organismes de bienfaisance, les régions rurales et éloignées, ainsi que les communautés autochtones qui ont été durement touchés. À Postes Canada, nous savons que nous devons regagner leur confiance. Nous devons poursuivre notre transformation et renouer avec la viabilité financière afin que les gens puissent toujours compter sur nous et ne plus jamais être laissés pour compte.

Commission d'enquête sur les relations de travail

En décembre 2024, le ministre fédéral du Travail a mis sur pied la Commission d'enquête sur les relations de travail, qui doit se pencher sur le différend qui oppose Postes Canada et le STTP dans les négociations de même que sur la situation financière de l'entreprise et sa position concurrentielle.

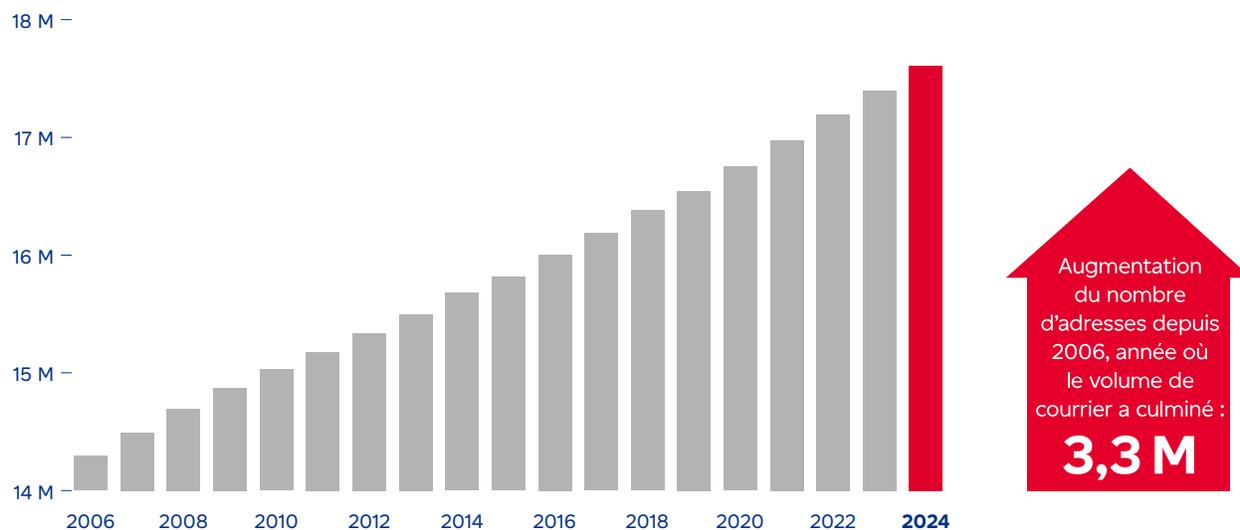
Plusieurs jours d'audiences en personne ont eu lieu au début de 2025. Postes Canada, le STTP et de nombreuses autres parties intéressées ont aussi soumis des observations écrites. Nous espérons que ce processus permettra aux parties d'avoir une compréhension commune des enjeux auxquels nous faisons face. La Commission doit proposer des recommandations qui permettront de définir les futures stratégies opérationnelles de Postes Canada.

Le grand déclin du courrier se poursuit

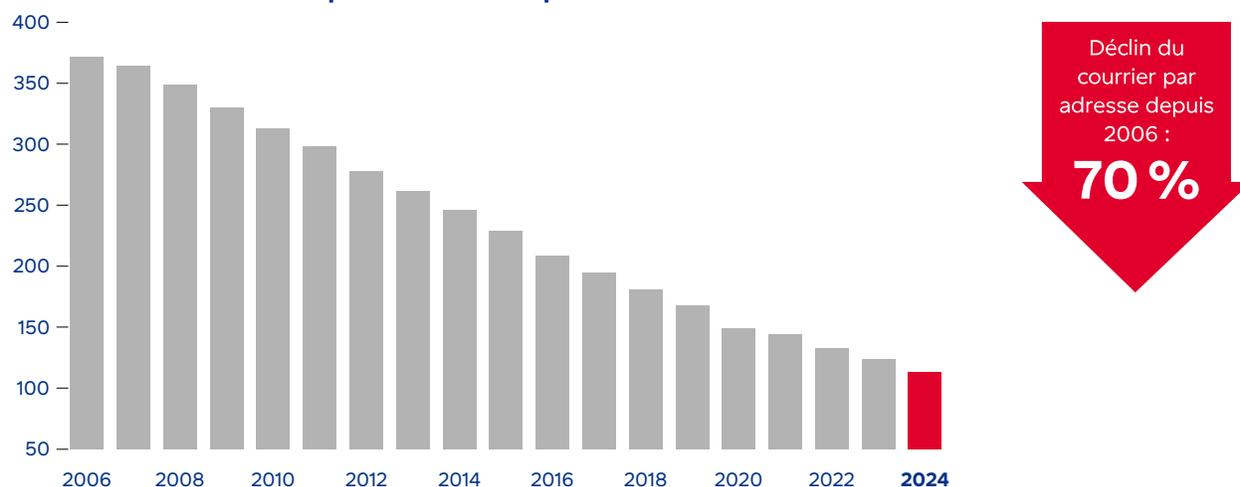
La poste-lettres, sur laquelle repose depuis longtemps le système postal, est en baisse constante depuis près de 20 ans. En 2006, quand les volumes de courrier ont atteint un sommet au Canada, nous avons livré près de 5,5 milliards de lettres. En 2024, nous en avons livré 2 milliards, et ce déclin est appelé à se poursuivre. Les gens peuvent voir cette baisse marquée dans leur boîte aux lettres. En 2006, les ménages canadiens recevaient en moyenne sept lettres par semaine, comparativement à deux aujourd'hui.

Le déclin constant des volumes de poste-lettres ampute une part importante des revenus de Postes Canada. **Un système postal conçu pour livrer 5,5 milliards de lettres n'est pas viable pour 2 milliards de lettres.**

Le nombre d'adresses augmente chaque année...



... et les volumes de poste-lettres par adresse diminuent



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

Nos revenus issus du courrier diminuent, mais les coûts de livraison, eux, ne cessent d'augmenter. Nous livrons à plus d'adresses chaque année : plus de 200 000 nouvelles adresses s'ajoutent chaque année. Depuis 2006, l'année où le volume de courrier a atteint un sommet, le nombre d'adresses que nous desservons a augmenté de 3,3 millions. Livrer moins de lettres à plus d'adresses chaque année est une situation intenable.

Répondre aux besoins croissants du pays pour la livraison de colis

Notre activité de base sera toujours de livrer des articles à la population canadienne, mais ce que nous livrons change au fil du temps. Bien que le courrier demeure important, c'est la livraison de colis qui est en pleine croissance. En effet, on s'attend à ce que les volumes du marché du cybercommerce canadien doublent dans les 10 prochaines années.

Pour gérer la croissance constante du magasinage en ligne et mieux servir notre clientèle, nous avons fait des investissements stratégiques ciblés depuis quelques années. Tout en continuant de mettre l'accent en priorité sur la sécurité du personnel, nous avons entre autres investi dans du nouvel équipement de tri, la modernisation des installations, des plateformes numériques et de nouveaux services.

Malgré cela, au cours des dernières années, Postes Canada a rapidement perdu du terrain. La popularité du magasinage en ligne depuis la pandémie a intensifié la concurrence sur le marché de la livraison de colis. La position initiale de la Société de chef de file de la livraison des colis du cybercommerce a fait oublier que son modèle d'exploitation et sa structure réglementaire et stratégique étaient conçus pour la livraison du courrier.

La concurrence est maintenant plus rapide, flexible et axée sur la croissance. Cette situation fait perdre du terrain à Postes Canada, car elle doit encore porter le lourd fardeau d'anciennes restrictions et de modes d'exploitation dépassés. C'est pour ces raisons que notre part du marché de la livraison des colis a rapidement diminué d'environ deux tiers entre 2019 et 2024 (avant l'arrêt de travail), passant de 62 % à 24 %.

Des changements majeurs s'imposent de toute urgence

En cette période critique de notre histoire, il est urgent d'apporter des changements majeurs pour protéger et moderniser le système postal. **Notre modèle de livraison, nos conventions collectives et notre cadre réglementaire et stratégique doivent être plus flexibles pour que nous puissions mieux servir le pays et nous démarquer sur le marché de la livraison des colis d'aujourd'hui.** L'objectif final est de bâtir un système postal viable suffisamment flexible pour pouvoir s'adapter et servir l'ensemble de la population et des entreprises canadiennes partout au pays sans imposer de fardeau aux contribuables.

L'ensemble des Canadiens et des Canadiennes souffriront d'un système postal dépassé, mais plus particulièrement les petites et moyennes entreprises et les personnes qui vivent dans les régions rurales ou éloignées, car ce sont elles qui en ont le plus besoin. Nous sommes fiers de faire partie d'une approche d'Équipe Canada pour soutenir notre économie et notre pays. Mais nous devons nous moderniser pour être là pour tout le monde, aujourd'hui et comme demain.

Un modèle de livraison flexible pour répondre aux besoins en évolution du Canada

La structure d'exploitation de Postes Canada a été conçue pour une époque révolue axée sur la poste-lettres. Les conventions collectives actuelles de l'entreprise avec le STTP contiennent des pages et des pages d'exigences et de restrictions qui ont été ajoutées il y a des décennies, lorsque l'entreprise livrait un flot important et régulier de courrier.

Les volumes de courrier ne représentent plus qu'une fraction de ce qu'ils étaient. Pourtant, les tentatives pour négocier des modifications modérées aux conventions collectives ont été extrêmement difficiles. Aujourd'hui, ces conventions limitent considérablement la capacité de Postes Canada à répondre aux besoins et aux attentes dynamiques de la population et des entreprises canadiennes dans le marché du cybercommerce actuel, y compris l'offre de la livraison abordable de colis le soir et la fin de semaine.

Il faut préciser que ce sont notre modèle de livraison et nos modalités de travail d'une autre époque qui nous empêchent d'aller de l'avant – **pas notre personnel**. Nos gens sont les meilleurs dans l'industrie et servent fièrement la population canadienne. Un système postal moderne les aiderait à mieux servir notre pays.

Postes Canada doit se transformer en une entreprise de livraison de colis qui offre un service sept jours sur sept et qui continue de livrer le courrier. Pour ce faire, la Société a besoin d'urgence d'un modèle de livraison et de conventions collectives plus flexibles. Sans ces piliers, l'avenir de Postes Canada et les emplois importants qu'elle offre sont en danger. Nous continuons de travailler avec nos agents négociateurs, en particulier le STTP, afin d'accroître la flexibilité de nos méthodes de livraison.

Un cadre réglementaire et stratégique moderne pour un pays en évolution

Le double mandat de Postes Canada, soit servir l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes et assurer son autonomie financière, nécessite un équilibre entre la liberté de la Société de gérer ses opérations et la surveillance du gouvernement pour veiller au respect constant des intérêts de la population.

Toutefois, depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur la Société canadienne des postes* en 1981, les différents gouvernements ont adopté des changements stratégiques et réglementaires qui ont ajouté des restrictions à la Société. Ce cadre réglementaire et stratégique restrictif est maintenant désuet et figé dans le passé, et ce, malgré le déclin constant de la poste-lettres, l'évolution démographique et la concurrence croissante dans le secteur de la livraison des colis. L'équilibre nécessaire pour que Postes Canada remplisse son mandat n'existe plus.

Afin d'accroître son autonomie et la flexibilité, et de répondre aux besoins actuels et futurs du pays d'une manière financièrement viable, Postes Canada a formulé les recommandations suivantes devant la Commission d'enquête sur les relations de travail :

- Mener sans tarder une **consultation et un examen en profondeur du Protocole du service postal canadien** mettant l'accent sur la modernisation des normes de service, de la fréquence de livraison et des exigences que les bureaux de poste doivent respecter.
- Un processus actualisé pour **calculer et mettre en œuvre plus rapidement les majorations tarifaires du service de poste-lettres**, tout en assurant une consultation adéquate, une surveillance gouvernementale et un préavis pour la clientèle.
- **Mettre à jour ou remplacer le moratoire sur la fermeture et la conversion des bureaux de poste ruraux** par un cadre stratégique moderne visant le maintien des services ruraux.
- **Mettre fin au moratoire sur la conversion aux boîtes postales communautaires**, qui protège un coûteux service de livraison supérieur pour moins de 25 % des adresses canadiennes situées dans des quartiers urbains bien établis. Plus de 70 % des ménages reçoivent déjà leur courrier à un emplacement centralisé. Les particuliers qui ont des limitations fonctionnelles peuvent bénéficier du Programme de mesures d'adaptation pour la livraison de Postes Canada. Celui-ci offre diverses mesures d'adaptation pour les aider à accéder à leurs colis et à leur courrier.

Pourquoi le Canada a besoin d'un service postal

Postes Canada est un service vital pour les gens, les entreprises, les organisations et les communautés de partout au Canada. Nous sommes la seule entreprise de livraison qui a le réseau et le personnel nécessaire – et la responsabilité – pour servir les 17,6 millions d'adresses de notre vaste pays.

Une entreprise de livraison entièrement canadienne et publique est encore plus essentielle dans une période où l'économie du pays est menacée par des tarifs. Notre portée nationale est indispensable aux petites entreprises à une époque où les entreprises de livraison qui emploient du personnel contractuel cherchent à servir les marques mondiales et à se concentrer sur les centres urbains. Les gens cherchent de plus en plus à soutenir les entreprises d'ici et nous sommes là pour les aider. Notre pays a besoin des services de

Postes Canada, car l'entreprise livre partout, et pas seulement là où ce serait le plus rentable. Nos services sont essentiels pour de nombreuses personnes au pays, dont :

- **Les petites et moyennes entreprises** : Postes Canada est une option abordable qui offre une vraie portée nationale. Nous leur permettons d'être concurrentielles dans un marché de plus en plus dominé par les grandes multinationales du cybercommerce.
- **Les personnes qui vivent dans les régions rurales et éloignées, et les communautés autochtones** : Postes Canada est souvent leur seule option de livraison et les relie au reste du pays.
- **Les organismes de bienfaisance de toutes tailles** : Le service postal est un moyen important de communiquer directement avec les personnes qui les appuient et de solliciter des dons essentiels.
- **Les gens des régions urbaines et suburbaines** : Postes Canada offre un service de livraison fiable qui les aide à rester en contact avec les services gouvernementaux, avec leurs proches et avec les entreprises de partout au pays. Nous avons besoin d'une forte présence dans les milieux urbains pour aider à financer les régions moins rentables où notre rôle est crucial pour les collectivités.

Notre engagement à opérer le changement nécessaire

Postes Canada est conçue pour servir l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes, peu importe leur lieu de résidence. Toutefois, les fondements du système postal sont en train de s'effondrer. Il faut de toute urgence apporter des changements au modèle de livraison, aux conventions collectives et au cadre réglementaire et stratégique de Postes Canada afin de protéger son rôle en tant qu'infrastructure nationale essentielle.

Les difficultés financières et structurelles qui menacent Postes Canada constituent également une menace majeure pour les communautés partout au pays. Postes Canada a besoin de plus de flexibilité et d'autonomie dans la façon dont elle fonctionne pour continuer à servir l'ensemble du pays, tout en maintenant les mécanismes de contrôle que veulent les gens.

Des discussions importantes sur l'avenir de Postes Canada ont déjà commencé et se poursuivront au cours des prochains mois. Alors que nous travaillons avec le gouvernement du Canada, nos agents négociateurs, la population et les entreprises canadiennes, nous sommes déterminés à opérer le changement nécessaire pour suivre le rythme des besoins en évolution du pays et retrouver la voie de l'autonomie financière.



Portée et données sur les envois poste-lettres

Les statistiques qui suivent figurent dans un graphique sur la page [Résumé](#) du Rapport annuel 2024 de Postes Canada.

Augmentation du nombre d'adresses

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

Année	Nombre d'adresses desservies (en millions)
2006	14,293
2007	14,493
2008	14,696
2009	14,874
2010	15,028
2011	15,178
2012	15,338
2013	15,495
2014	15,677
2015	15,814
2016	16,006
2017	16,185
2018	16,379
2019	16,547
2020	16,750
2021	16,976
2022	17,194
2023	17,397
2024	17,609



Déclin du courrier

Statistiques illustrant la diminution du volume de lettres par adresse.

Année	Nombre de lettres livrées par ménage
2006	372
2007	364
2008	349
2009	330
2010	313
2011	298
2012	278
2013	262
2014	246
2015	229
2016	209
2017	195
2018	181
2019	168
2020	149
2021	144
2022	133
2023	124
2024	113



Notre portrait financier

En 2024, ses difficultés financières continuant de s'intensifier, la Société se dirigeait vers l'insolvabilité. Le service postal se trouve à une étape charnière de son histoire. Son rôle de longue date en tant qu'infrastructure nationale publique essentielle pour la population et les entreprises canadiennes est encore sérieusement menacé.

La Société est tenue de rendre compte à la population canadienne de sa situation financière et de sa capacité à fonctionner sur le plan de la continuité de l'exploitation et de l'autonomie financière.

Transparence et normes mondiales pour nos rapports financiers

Postes Canada comprend l'importance de faire preuve de transparence et de fournir des rapports financiers dignes de confiance. Nous prenons grand soin de préparer nos états financiers conformément aux normes IFRS de comptabilité publiées par l'International Accounting Standards Board, la norme mondiale en la matière.

Nos états financiers font également l'objet d'une vérification conjointe par des tiers indépendants, y compris l'un des quatre principaux cabinets comptables et le Bureau du vérificateur général du Canada. Les personnes qui effectuent les audits ont un accès complet et illimité à nos données. Elles doivent faire preuve d'indépendance et de professionnalisme, et respecter les autres exigences des normes d'audit généralement reconnues du Canada.



Les pertes continuent de s'accumuler

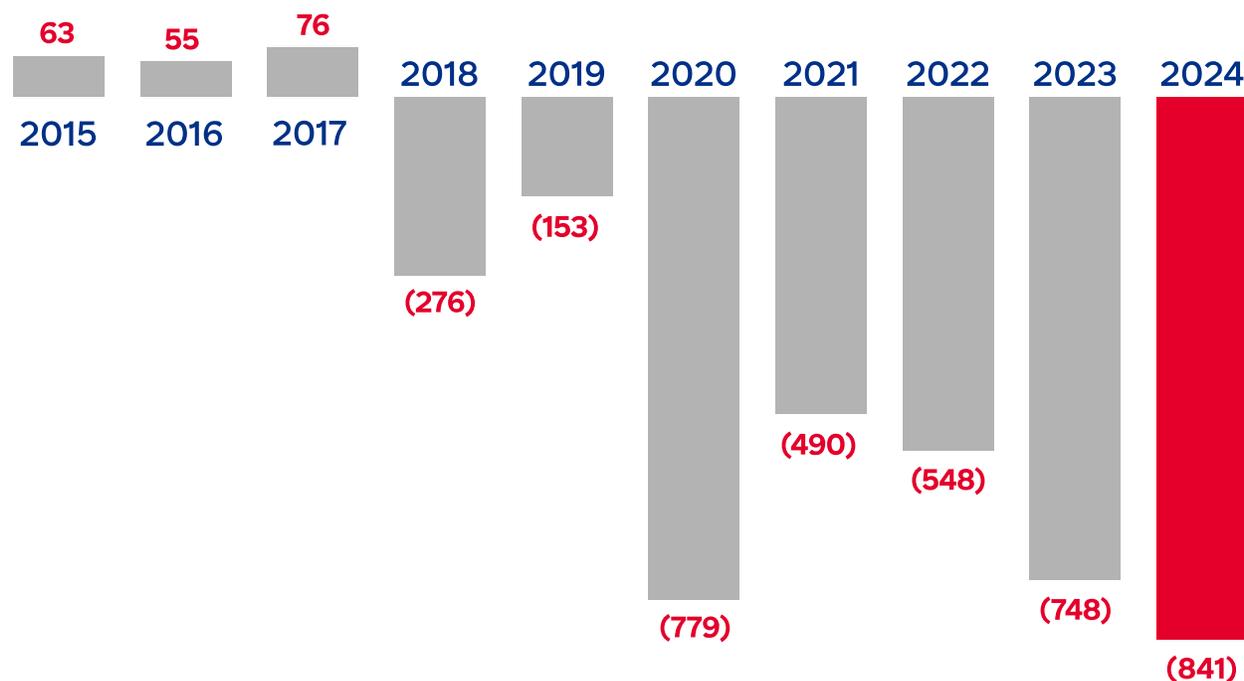
Postes Canada a enregistré sept années consécutives de pertes substantielles. L'évolution rapide des secteurs de la livraison des lettres et des colis, ainsi que des paramètres opérationnels, réglementaires et stratégiques désuets, qui entravent la capacité de l'entreprise à évoluer et à se démarquer, sont à l'origine de ces pertes.

En 2024, Postes Canada a enregistré une perte d'exploitation de près de 1,3 milliard de dollars. Cette perte exclut les gains non récurrents et les revenus de dividendes découlant des cessions de Groupe SCI inc. (SCI) et d'Innovapost Inc. (Innovaposte) aux premier et deuxième trimestres, respectivement. Depuis 2018, Postes Canada a enregistré des pertes d'exploitation cumulatives de plus de 4,5 milliards de dollars.

La Société a enregistré une perte totale avant impôt de 841 millions de dollars en 2024, soit 93 millions de dollars de plus que la perte avant impôt de 748 millions de dollars enregistrée en 2023. Cette perte avant impôt tient compte des gains non récurrents et des revenus de dividendes provenant des cessions de SCI et d'Innovaposte. Entre 2018 et 2024, Postes Canada a perdu plus de 3,8 milliards de dollars avant impôt. Le statu quo n'est clairement pas une option et des changements s'imposent à notre modèle d'exploitation et à notre cadre réglementaire et stratégique.

Résultat avant impôt du secteur Postes Canada

(en millions de dollars)



Un financement remboursable du gouvernement du Canada pour éviter l'insolvabilité

Pour éviter l'insolvabilité au milieu de 2025 et veiller à ce que Postes Canada puisse rester en activité, le gouvernement du Canada a annoncé au début de 2025 qu'il mettrait à la disposition de Postes Canada jusqu'à 1,034 milliard de dollars au cours de l'exercice fédéral 2025-2026.

Bien que le financement remboursable soit une mesure temporaire, il offre un soutien financier nécessaire pour permettre à l'entreprise de poursuivre ses opérations à court terme, de maintenir les services postaux et d'offrir de la stabilité à son personnel qui compte sur un salaire et des avantages sociaux. Toute somme d'argent fournie sera versée au besoin pour payer les obligations non discrétionnaires.

Le financement ne résout pas les problèmes structurels de la Société. Mais sans cela, et malgré les récentes augmentations du prix des timbres et les autres mesures prises pour contrôler les coûts et augmenter les revenus, Postes Canada n'aurait plus été en mesure de couvrir ses besoins en trésorerie d'exploitation au milieu de 2025.

Ce financement à court terme permet à Postes Canada de continuer à servir les Canadiens et les Canadiennes tout en travaillant avec le gouvernement fédéral sur les changements nécessaires pour assurer la viabilité à long terme du système postal.

L'incidence financière des arrêts de travail

La grève nationale du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) au quatrième trimestre de 2024 a été une période difficile pour Postes Canada, son personnel et les millions de personnes au pays qui comptent sur le service postal. Postes Canada a présenté des propositions justes et raisonnables pour offrir un modèle de livraison plus flexible qui permettrait de mieux servir la population et les entreprises canadiennes et de soutenir ses activités, tout en augmentant les salaires, en améliorant les droits aux congés et en protégeant les dispositions relatives au régime de retraite à prestations déterminées et à la sécurité d'emploi pour le personnel actuel.

Les parties n'ont toutefois pas été en mesure de s'entendre. La grève nationale de 32 jours qui a eu lieu pendant la période des Fêtes a eu une incidence considérable sur les résultats financiers de l'entreprise, puisque la clientèle a dû confier ses livraisons à d'autres transporteurs en raison de l'arrêt des opérations. La confiance et la fidélité de la clientèle en ont été fortement ébranlées. De nombreux commerces qui ont trouvé d'autres fournisseurs de services de livraison ne sont pas encore revenus vers Postes Canada. C'est donc dire que l'incidence financière devrait durer bien après 2025.

La grève a pesé lourdement sur les résultats du courrier et des colis, ainsi que sur les secteurs d'activité en 2024 (par rapport à 2023) :

- Les revenus et les volumes du secteur Colis, qui avaient déjà diminué dans les trois premiers trimestres, ont connu une chute abrupte au cours de l'exercice, principalement en raison de la grève, baissant de 20,3 % et de 19,9 %, respectivement.
- Les revenus et les volumes du secteur Courrier transactionnel ont diminué de 5,3 % et de 9,3 %, respectivement.

- Les répercussions de l'arrêt de travail ont contrebalancé l'augmentation des ventes du secteur Marketing direct observée jusqu'à la mi-novembre. Les revenus de ce secteur ont diminué de 3 % en 2024 et les volumes ont légèrement augmenté de 1,8 %.

Dans l'ensemble, nous estimons que l'arrêt de travail a eu une incidence négative de 693 millions de dollars sur les revenus en 2024. Même si les coûts ont fortement baissé pendant la grève, l'incidence sur les revenus a été beaucoup plus importante. Par conséquent, la Société estime que l'arrêt de travail s'est traduit par une incidence négative nette de 208 millions de dollars sur la perte de 841 millions de dollars avant impôt de Postes Canada en 2024.

Liquidités et emprunts

Au cours des dernières années, les pertes annuelles récurrentes ont contraint l'entreprise à puiser dans ses réserves de trésorerie pour gérer la hausse des coûts découlant de son obligation d'assurer un service universel, de l'entretien de son réseau et du maintien des services postaux pour les Canadiens et les Canadiennes.

Postes Canada a besoin d'un financement d'au moins un milliard de dollars en 2025 pour rembourser sa dette et soutenir ses activités. La Société apprécie donc l'annonce du financement remboursable du gouvernement fédéral et pourrait avoir besoin d'emprunts supplémentaires à court terme pour demeurer solvable en 2025. Sans le financement du gouvernement, Postes Canada s'attendait à épuiser complètement ses réserves de trésorerie d'ici le milieu de 2025. Le financement sera essentiel pour rembourser une dette de 500 millions de dollars exigibles en juillet 2025.

Au 31 décembre 2024, la Société avait des prêts et des emprunts totalisant près d'un milliard de dollars. Si sa situation financière reste la même et si rien n'est fait pour modifier son modèle d'exploitation et son cadre réglementaire et stratégique désuets, la Société aura besoin d'un financement supplémentaire chaque année pour poursuivre ses activités et respecter ses obligations envers son personnel.

Le grand déclin du courrier se poursuit

Le déclin constant de la poste-lettres et la croissance du nombre d'adresses au pays représentent l'un des principaux facteurs qui exercent des pressions financières sur la Société. Pendant plus d'un siècle, les lettres ont constitué la principale source de revenus du service postal. En 2006, les volumes d'envois poste-lettres ont atteint un sommet historique avec près de 5,5 milliards de lettres livrées au Canada.

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



Depuis, les volumes d'envois poste-lettres du régime intérieur pour le secteur d'activité Courrier transactionnel ont diminué de 63 %, et les revenus connexes ont chuté de 30 %. Un système conçu pour livrer 5,5 milliards de lettres par an n'est pas viable pour 2 milliards de lettres. Les gens peuvent voir cette baisse marquée dans leurs boîtes aux lettres. En 2006, les ménages canadiens recevaient en moyenne sept lettres par semaine, comparativement à deux aujourd'hui.

Nos revenus issus du courrier diminuent, mais les coûts de livraison, eux, ne cessent d'augmenter. Nous livrons à plus d'adresses chaque année : plus de 200 000 nouvelles adresses s'ajoutent chaque année. En 2006, nous avons desservi 14,3 millions d'adresses et en 2024, 17,6 millions, soit une augmentation de 3,3 millions d'adresses. Livrer moins de lettres à plus d'adresses chaque année est une situation intenable qui accentue la pression sur les coûts.

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



**7 lettres
par semaine
EN 2006**



**2 lettres
par semaine
EN 2024**

Un flot constant de colis est nécessaire pour compenser la baisse de la poste-lettres

Traiter et livrer les colis coûte beaucoup plus cher comparativement au courrier. Les colis exigent plus d'outils technologiques, d'équipement, de balayages et de soutien pour la clientèle, et prennent plus de place dans les installations et les véhicules. De plus, la livraison d'un colis prend souvent plus de temps qu'une lettre (il faut parfois obtenir une signature, par exemple).

Postes Canada a donc besoin d'un flot constant de colis pour compenser le déclin de la poste-lettres. Le secteur de la livraison des colis est extrêmement concurrentiel et l'entreprise n'a pas atteint les volumes nécessaires pour assurer sa viabilité financière. Bien que le marché du cybercommerce soit notre plus grande occasion de croissance, notre capacité à rivaliser avec la concurrence est limitée. Notre secteur Colis ne compense pas les pertes du secteur Courrier transactionnel, car nous opérons dans un marché concurrentiel avec une structure et un modèle d'exploitation rigides et désuets.

Coûts d'exploitation

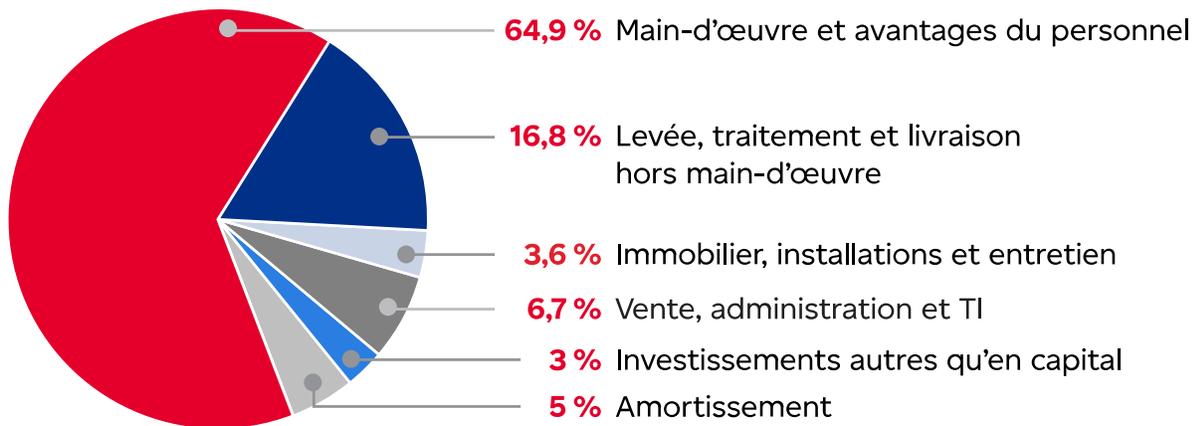
Sans l'arrêt de travail, on s'attendait à ce que les coûts d'exploitation augmentent en 2024 par rapport à 2023. Toutefois, en grande partie en raison de la grève, les coûts d'exploitation de la Société ont diminué de 5,3 % par rapport à l'année précédente.

Les coûts de main-d'œuvre de Postes Canada demeurent importants. La main-d'œuvre représente de loin la plus grande part des dépenses d'exploitation globales de l'entreprise.

En 2024, la main-d'œuvre et les avantages du personnel ont représenté 64,9 % du total des dépenses d'exploitation. Au cours de l'année, la Société a dépensé plus de 10 millions de dollars par jour en coûts de main-d'œuvre, à l'exclusion des avantages sociaux. Les coûts de main-d'œuvre ont augmenté au fil du temps, principalement en raison des augmentations salariales et du modèle d'exploitation désuet de l'entreprise.

Les coûts de levée, de traitement et de livraison hors main-d'œuvre s'élèvent à 16,8 % du total des dépenses d'exploitation en 2024, les dépenses d'investissement autres qu'en capital à 3 % et les dépenses d'investissement en capital (amortissement) à 5 %.

Répartition des dépenses d'exploitation – 2024



Bien que nous ayons pris des mesures notables pour gérer notre crise financière, nous ne pouvons pas y arriver sans aide. Postes Canada a urgemment besoin de changements à son modèle d'exploitation, à ses conventions collectives et à son cadre réglementaire et stratégique afin d'améliorer sa situation financière et de suivre le rythme de l'évolution des besoins et des attentes de la population et des entreprises canadiennes.



Un modèle de livraison flexible pour répondre à de nouveaux besoins

Un modèle de livraison flexible pour répondre à de nouveaux besoins

Au cours de sa longue histoire, Postes Canada a constamment évolué pour suivre le rythme des besoins et des attentes en évolution de la population canadienne. Ces 20 dernières années, notre pays est passé de l'ère du courrier papier, qui a connu son apogée en 2006, à une ère définie par la communication numérique. Lorsque les gens ont commencé à recevoir moins de lettres et plus de colis provenant du magasinage en ligne, nous avons adapté nos services pour répondre à leurs nouvelles habitudes.

Grâce à cette longueur d'avance sur le marché des colis, Postes Canada est devenue le chef de file de la livraison de colis du cybercommerce au pays, livrant à un moment donné les deux tiers des colis du magasinage en ligne. En 2019, le secteur des colis représentait la plus grande part des revenus de Postes Canada. Au cours de cette même année, nous avons lancé un plan de transformation complet, conçu pour la croissance du cybercommerce.

Des changements profonds dans les besoins de la population

Au cours des dernières années, les besoins en matière d'expédition des gens se sont complètement transformés, à un rythme sans précédent. La pandémie de COVID-19 a créé un engouement soudain et durable pour le commerce en ligne. Lorsque le pays est sorti de la pandémie, les changements dans le secteur concurrentiel de la livraison se sont rapidement accélérés.

Aujourd'hui, le marché de la livraison des colis fait face à une concurrence intense et croissante de la part de sociétés mondiales et de fournisseurs de services de livraison agiles possédant des structures de main-d'œuvre à faible coût. Dans ce climat concurrentiel postpandémie, ce qui compte, ce n'est plus seulement de recevoir un colis; c'est la rapidité, le coût, la commodité et bien plus encore. Chaque colis compte. L'ancien modèle d'exploitation et les conventions collectives de Postes Canada, conçus pour une époque révolue axée sur la poste-lettres, nous font perdre du terrain.

Un modèle de livraison désuet

Des défis existentiels menacent le modèle de livraison désuet de Postes Canada. Le modèle actuel est rigide et inefficace. Il empêche l'entreprise d'être concurrentielle, de faire croître ses activités et d'assurer son autonomie financière. La résistance au changement manifestée par divers gouvernements et par le plus important syndicat de Postes Canada a mené l'entreprise au bord de l'insolvabilité financière.

Les itinéraires de livraison sont fixes et fondés sur un nombre fixe d'adresses à desservir, plutôt que sur les volumes à livrer. Cela limite la capacité de Postes Canada à répondre à l'évolution des exigences de la clientèle. Le système actuel ne tient pas compte de façon efficace des fluctuations quotidiennes des volumes ou ne permet pas facilement à l'entreprise d'équilibrer la charge de travail du personnel de livraison pendant les heures prévues. Il en résulte donc des inefficacités, comme des heures payées improductives pour des membres du personnel qui ont moins de volume à livrer et des heures supplémentaires inutiles pour d'autres qui ont des volumes plus importants. Dans le cadre de ce modèle, l'entreprise engage des coûts d'heures supplémentaires substantiels pour offrir des services de livraison le soir et la fin de semaine. C'est inabordable et intenable.

Pour s'adapter aux changements dans les adresses, les volumes et la charge de travail sur chaque itinéraire de livraison, Postes Canada utilise un processus de réorganisation des itinéraires prévu dans ses conventions collectives avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP). Toutefois, la réorganisation d'un itinéraire de livraison prend souvent plusieurs mois et il peut s'écouler de trois à cinq ans avant que le même itinéraire fasse l'objet d'une nouvelle réorganisation. De plus, la réorganisation se base sur les volumes des quatre années précédentes, plutôt que sur des prévisions de volumes qui tiennent compte d'un marché en constante évolution. Ce processus de réorganisation des itinéraires est peu efficace dans le marché rapide de la livraison des colis, où les volumes peuvent changer considérablement chaque mois, chaque semaine et même chaque jour. En effet, nos concurrents utilisent une technologie sophistiquée pour concevoir et rajuster les itinéraires au quotidien, ce qui maximise l'efficacité et la rapidité tout en réduisant les coûts au minimum.

Nous continuons de travailler avec nos agents négociateurs, en particulier le STTP, afin d'accroître la flexibilité de nos méthodes de livraison. Cette collaboration est essentielle pour offrir des services rentables sept jours sur sept qui répondent aux besoins de la population canadienne en matière de cybercommerce et pour aider la Société à retrouver le chemin de l'autonomie financière.

Plus de souplesse dans les conventions collectives

Les conventions collectives entre Postes Canada et le STTP contiennent des exigences et des restrictions qui ont été ajoutées il y a des décennies, lorsque le service postal avait un flot important et régulier de courrier à livrer. Les volumes de courrier ne représentent plus qu'une fraction de ce qu'ils étaient. Pourtant, les négociations portant sur des modifications modérées aux conventions collectives ont été extrêmement difficiles, malgré plusieurs tentatives. Aujourd'hui, les conventions limitent considérablement la capacité du service postal à répondre aux besoins dynamiques de la population et des entreprises canadiennes, y compris l'offre de la livraison abordable de colis le soir et la fin de semaine.

La Société fournit des services de livraison de colis du lundi au vendredi (sauf dans des situations limitées), tandis que de nombreux concurrents assurent la livraison sept jours par semaine. Postes Canada est l'exception en matière de livraison la fin de semaine comparativement à d'autres grands services postaux partout dans le monde. Puisque nous ne pouvons pas actuellement offrir la livraison abordable des colis la fin de semaine, nous perdons de la clientèle en semaine, surtout le vendredi. Sans une solution de fin de semaine viable, nous ne pouvons pas réellement faire concurrence les fins de semaine et nous continuerons de perdre de la clientèle en semaine, ce qui érodera encore plus notre part du marché de la livraison.

Le modèle actuel de livraison et d'affectation prévu dans les conventions est rigide et permet difficilement de s'adapter aux demandes changeantes de la clientèle. Par conséquent, l'entreprise a de la difficulté à planifier les horaires du personnel de livraison à temps partiel en fonction des fluctuations des volumes. Il est essentiel que nous commençons à adapter le service postal aux réalités du marché d'aujourd'hui. Toutefois, Postes Canada n'aspire pas au modèle de main-d'œuvre contractuelle utilisé par de nombreuses nouvelles entreprises de livraison privées à faible coût. La Société est déterminée à continuer d'offrir de bons emplois assortis d'avantages sociaux, et du travail équitable et sécuritaire aux personnes partout au pays.

Un avenir fragilisé par la dynamique changeante du marché

Il est clair que nous devons changer la façon dont nous effectuons la livraison. Les marchés dans lesquels Postes Canada exerce ses activités ont connu des changements fondamentaux, à long terme et irréversibles. Ce passage radical du courrier aux colis signifie que les volumes de poste-lettre ne peuvent plus à eux seuls soutenir le réseau postal. En même temps, les pressions concurrentielles croissantes sur le marché des colis et les coûts de main-d'œuvre non concurrentiels et rigides de Postes Canada ne permettent pas à notre secteur Colis de compenser les pertes liées à la prestation de services essentiels comme la poste-lettres.

Ces défis se sont accélérés au cours des dernières années et ne montrent aucun signe de ralentissement. Postes Canada continue d'avoir de la difficulté sur le plan de la concurrence et sur le plan financier en raison de son modèle de livraison et d'affectation désuet. Ces problèmes ont contribué à des pertes totalisant plus de 3,8 milliards de dollars avant impôt depuis 2018 et ils menacent la capacité de la Société de respecter ses obligations envers la population canadienne.

Pour pouvoir investir dans l'avenir du service postal et retrouver son autonomie financière, Postes Canada a besoin de modifications importantes à ses conventions collectives. Nous avons besoin de flexibilité pour protéger notre avenir.

Recul rapide sur le marché des colis

En raison des restrictions découlant de son modèle d'exploitation et de ses conventions collectives, Postes Canada ne peut pas suivre la concurrence. Par conséquent, la part de la Société sur le marché de la livraison des colis est passée de près des deux tiers avant la pandémie à moins du quart aujourd'hui : elle est passée de 62 % en 2019 à seulement 24 % en 2024 avant l'arrêt de travail.

Les colis représentent environ la moitié des revenus de Postes Canada et contribuent au maintien d'une grande partie de ses opérations à l'échelle nationale. Dans cette optique, il est essentiel que le service postal demeure concurrentiel sur le marché de la livraison des colis.

Attentes élevées de la clientèle

Sur le marché du cybercommerce actuel, les gens ont des attentes plus élevées quant au rendement du service, aux délais de livraison et aux options de livraison flexibles, y compris les fins de semaine, le jour même et le lendemain.

Nos concurrents bien établis et les nouveaux venus sur le marché ont su s'adapter à la demande accrue pour des livraisons rapides et fiables, sept jours sur sept. Ils ont su profiter de cette tendance à la hausse, surtout dans les centres urbains, pour s'approprier la part de marché de Postes Canada en semaine et la fin de semaine. Les livraisons la fin de semaine, qui représentent déjà une importante part de l'ensemble des livraisons au Canada, devraient continuer d'augmenter, car la livraison sept jours par semaine devient la norme pour la plupart des gens au pays.

La menace pour le modèle d'affaires de Postes Canada

Peu importe leur taille, les commerces en ligne sélectionnent des fournisseurs de services de livraison en fonction du prix, de la vitesse de livraison, de l'option de livraison la fin de semaine et d'un service fiable. Ces nouvelles attentes ont entraîné plusieurs changements du marché qui menacent le modèle d'affaires de Postes Canada :

- **Demande accrue pour la livraison la fin de semaine** – Les commerces et les gens veulent de plus en plus que les colis soient livrés les fins de semaine. L'incapacité actuelle de Postes Canada d'offrir des livraisons de colis abordables la fin de semaine l'empêche en grande partie d'accéder à ce segment essentiel du marché.
- **Approches de livraison locales** – Les commerces gardent leurs stocks plus près de la clientèle afin de réduire les délais et les coûts d'expédition. Cette approche bouscule les fondements économiques du modèle de livraison national de Postes Canada, car les entreprises de livraison régionales à faible coût offrent des tarifs hautement concurrentiels.
- **Comparaison des prix** – Les commerces ont des contrats d'expédition avec plusieurs partenaires de livraison afin de pouvoir choisir le meilleur prix pour chaque colis expédié. Les transporteurs qui offrent des tarifs concurrentiels ainsi que des services de livraison le soir et la fin de semaine ont un avantage important sur les plateformes de comparaison des prix automatisés.

- **Essor des plateformes tierces** – Les plateformes tierces comme les places de marché et les systèmes d'expédition offrent aux commerces des tarifs d'expédition fortement réduits et concurrentiels provenant de plusieurs transporteurs, ce qui ajoute aux pressions concurrentielles sur Postes Canada.
- **Tarifification dynamique** – Nos concurrents investissent dans des données et des technologies de pointe afin d'analyser les dynamiques du marché, la capacité du réseau et les coûts. Ils peuvent ainsi offrir un prix optimal pour chaque colis, ce qui maximise leur rentabilité et leur part de marché.

Il est important de retenir que nos concurrents n'ont pas l'obligation de service universel de Postes Canada, soit de servir les 17,6 millions d'adresses au pays. Ces entreprises peuvent prendre des décisions d'affaires stratégiques quant à l'endroit et à la façon d'exercer leurs activités, en fonction des revenus. Par exemple, elles peuvent se concentrer uniquement sur la livraison dans les zones urbaines à forte densité et lucratives des plus grandes villes du Canada. Elles peuvent choisir de ne pas exercer leurs activités dans des secteurs qui ne sont pas rentables. En revanche, Postes Canada doit servir toutes les adresses commerciales et résidentielles au pays.

Des changements nécessaires pour moderniser Postes Canada

Des changements importants s'imposent rapidement pour moderniser le système postal et répondre aux défis toujours plus nombreux de Postes Canada. **La Société ne peut pas compter sur son modèle d'exploitation actuel et les règles des conventions collectives qui ont été conçus pour l'époque révolue du courrier papier.**

Pour continuer à remplir son important mandat de service auprès de la population canadienne et à répondre à ses besoins en évolution, le service postal a besoin d'une plus grande flexibilité pour :

- se démarquer dans le secteur de la livraison des colis en croissance et hautement concurrentiel d'aujourd'hui;
- baser ses itinéraires de livraison sur les volumes de colis qui doivent être livrés chaque jour;
- offrir le service de livraison la fin de semaine, le soir et le lendemain à des tarifs abordables;
- planifier les horaires du personnel en fonction des fluctuations des volumes;
- concevoir le réseau de sorte que Postes Canada puisse faire concurrence à l'échelle locale et optimiser la densité de livraison pour tous les produits, sept jours sur sept;
- adapter la livraison du courrier aux attentes actuelles et futures de la population canadienne;
- tirer parti de son effectif et l'adapter afin d'améliorer la productivité et de répondre aux besoins opérationnels;
- investir dans l'entreprise, son réseau et son personnel, et améliorer constamment le service.



Pour soutenir Postes Canada en tant que fournisseur de services et continuer de répondre aux besoins en évolution des collectivités et des entreprises, il faut financer son obligation de service universel par l'entremise de son secteur Colis. Pour ce faire, il faut apporter des changements importants à son modèle de livraison et à ses conventions collectives.

Des renseignements plus détaillés sur les défis de l'entreprise et les changements proposés sont présentés dans le [mémoire de Postes Canada à la Commission d'enquête sur les relations de travail](#). Le ministre du Travail a créé la Commission pour examiner le différend sur les conventions collectives entre Postes Canada et le STTP et, plus globalement, la situation financière et concurrentielle de l'entreprise.



Un cadre réglementaire et stratégique moderne pour un pays en évolution

Un cadre réglementaire et stratégique moderne pour un pays en évolution

En tant que société d'État fédérale, Postes Canada est assujettie à un cadre législatif, réglementaire et stratégique complexe qui régit une grande partie de ses activités à l'échelle du pays. Ce cadre comprend la *Loi sur la Société canadienne des postes* (adoptée en 1981, révisée en 1985), qui a créé le système postal tel qu'il existe aujourd'hui. Selon cette loi, le double mandat de Postes Canada est de servir l'ensemble de la population canadienne et de le faire de manière financièrement autonome grâce aux revenus générés par la vente de ses produits et services, et non avec l'argent des contribuables.

Depuis 40 ans, les gouvernements successifs ont mené plusieurs examens et adopté plusieurs politiques et règlements qui ont une incidence sur Postes Canada. Ces mesures visaient à s'assurer que la population canadienne était bien desservie par les services postaux. Toutefois, les besoins des gens en matière d'expédition et de livraison ont beaucoup changé en quatre décennies.

Un cadre réglementaire et stratégique désuet

Aujourd'hui, nous devons composer avec d'anciennes mesures réglementaires et stratégiques qui ne cadrent pas avec les réalités concurrentielles de notre industrie. Tout comme la désuétude de notre modèle de livraison et de nos conventions collectives, ces anciennes mesures gouvernementales limitent notre capacité à changer, à nous démarquer et à répondre aux besoins en évolution de la population canadienne. Ces éléments s'additionnent et restreignent la Société, exacerbent sa crise financière et l'empêchent de trouver l'équilibre nécessaire pour remplir son double mandat.

Le cadre réglementaire et stratégique n'a pas suivi les changements rapides de notre environnement actuel, ce qui accroît les pressions considérables que les conventions collectives restrictives exercent déjà sur nos activités. Dans le contexte canadien actuel, il n'est plus logique de se dépêcher de livrer une lettre de la Nouvelle-Écosse à la Colombie-Britannique, pour qu'elle reste dans une boîte postale communautaire pendant trois jours avant que quelqu'un ne la ramasse.

Changements nécessaires pour mieux servir la population

Il est devenu urgent de se pencher sur ce cadre réglementaire et stratégique et d'y apporter des changements afin de protéger le rôle de longue date de Postes Canada en tant qu'infrastructure nationale essentielle pour la population et les entreprises canadiennes. Postes Canada a besoin d'une plus grande flexibilité pour réagir rapidement aux changements dans les besoins du pays et de l'entreprise et adapter ses services et ses tarifs en conséquence, tout en fonctionnant avec des mesures de contrôle réglementaires modernes. Il s'agit notamment de la flexibilité nécessaire pour adapter la livraison du courrier et des colis aux attentes actuelles et futures de la population, ainsi qu'une plus grande autonomie pour établir les tarifs réglementés des timbres.

La population s'attend à ce que Postes Canada et le gouvernement fédéral travaillent ensemble pour administrer le service postal national. Ensemble, nous devons nous assurer que le système postal tient compte des besoins des Canadiens et des Canadiennes, de leur lieu de résidence, et de leur façon de magasiner et d'utiliser nos services.

Voici ce dont a besoin Postes Canada pour mieux répondre aux besoins actuels et futurs de la population canadienne et répondre à ses attentes d'une manière financièrement viable :

- Mener sans tarder une **consultation et un examen en profondeur du Protocole du service postal canadien**. Des changements majeurs s'imposent pour adapter les normes de service et la fréquence de livraison à l'évolution des attentes, et pour passer d'un modèle axé sur la proximité des bureaux de poste à un modèle moderne fondé sur le service et la commodité.
- Un processus actualisé pour **calculer et mettre en œuvre plus rapidement les majorations tarifaires du service de poste-lettres**, tout en assurant une consultation adéquate, une surveillance gouvernementale et un préavis pour la clientèle.
- **Mettre à jour ou remplacer le moratoire sur la fermeture et la conversion des bureaux de poste ruraux** par un cadre stratégique moderne visant à maintenir la protection des services ruraux.
- **Mettre fin au moratoire sur la conversion aux boîtes postales communautaires**, qui protège un coûteux service de livraison supérieur pour moins de 25 % des adresses canadiennes situées dans des quartiers urbains bien établis. Plus de 70 % des ménages reçoivent déjà leur courrier à un emplacement centralisé.

Ces réformes, abordées plus en détail ci-dessous, tiendraient compte de l'évolution des besoins et des habitudes de livraison des gens d'ici et aideraient à placer le service postal sur la voie de l'autonomie financière.

Vous trouverez plus de renseignements sur ces changements proposés dans le [mémoire de Postes Canada à la Commission d'enquête sur les relations de travail](#). Le ministre du Travail a lancé la Commission pour examiner le différend sur les conventions collectives entre Postes Canada et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), ainsi que la situation financière générale de l'entreprise et sa position concurrentielle.

Protocole du service postal canadien (2009)

Le gouvernement du Canada a établi le *Protocole du service postal canadien* pour décrire ses attentes à l'égard des normes de service de Postes Canada et de la façon dont la Société fournit les services postaux à la population canadienne. Le gouvernement doit procéder à un examen du Protocole tous les cinq ans. Toutefois, le dernier examen a été effectué en 2018 et un nouvel examen se fait attendre.

Le Protocole n'a pas changé depuis sa mise en œuvre en 2009, une époque où les lettres étaient la principale source de revenus de la Société, et il n'a pas évolué au même rythme que les besoins du pays. Le Protocole réaffirme la détermination du gouvernement à ce que Postes Canada exerce ses activités de manière financièrement autonome, conformément aux obligations et attentes énoncées dans les directives précédentes.

Ainsi, le Protocole réaffirme les attentes suivantes :

- L'obligation du Canada d'assurer un service universel aux 17,6 millions d'adresses et d'offrir des services postaux abordables;
- Le moratoire sur la fermeture et la conversion des bureaux de poste ruraux;
- La livraison du courrier poste-lettres cinq jours par semaine;
- Les attentes en matière de service selon lesquelles Postes Canada livre une lettre dans les délais suivants :
 - deux jours ouvrables dans une collectivité;
 - trois jours ouvrables dans une province;
 - quatre jours ouvrables entre les provinces.
- Le maintien d'un réseau de bureaux de poste qui permet ce qui suit :
 - 98 % des gens ont un comptoir postal dans un rayon de 15 km de leur domicile;
 - 88 % des gens ont un comptoir postal dans un rayon de 5 km de leur domicile;
 - 78 % des gens ont un comptoir postal dans un rayon de 2,5 km de leur domicile.

Des normes de livraison conçues pour une autre ère

Les normes de livraison du Protocole ont été établies à une époque où le pays et l'économie dépendaient du courrier papier. Une lettre d'Halifax à Vancouver doit être livrée dans un délai de quatre jours ouvrables. Il faut donc qu'elle soit envoyée par avion plutôt que par train ou par camion, ce qui a un coût financier et environnemental supérieur.

Lors de l'adoption du Protocole en 2009, le déclin du courrier papier avait commencé, mais le volume d'envois couvrait encore les coûts nécessaires pour satisfaire ces exigences. En 2018, ce n'était plus le cas, et l'entreprise déclare des pertes annuelles importantes depuis. L'utilisation des lettres demeure importante, mais les efforts et les coûts nécessaires pour les livrer selon les normes de service ne correspondent plus aux attentes des gens qui les reçoivent.

Le Protocole met également l'accent sur la proximité des bureaux de poste et ne tient pas compte de l'évolution des données démographiques et de la densité de population selon les données de recensement. Par conséquent, Postes Canada ne peut pas adapter son espace et ses offres de service pour répondre aux besoins de la population et se rapprocher des endroits où les gens travaillent et font leurs achats. Il est donc difficile d'offrir un service équitable à l'échelle du pays. Les exigences du Protocole et les restrictions découlant d'autres mesures réglementaires et stratégiques nous empêchent de garantir aux gens l'accès aux services postaux dont ils ont besoin.

Un service durable adapté aux besoins d'aujourd'hui

Postes Canada est d'avis que le Protocole devrait être revu afin d'accorder à la Société une plus grande flexibilité pour lui permettre d'offrir un service durable et adapté aux besoins de la population canadienne actuelle. Par exemple, la Société a besoin de toute urgence de changements qui lui permettraient de faire ce qui suit :

- Harmoniser les normes de service et de fréquence avec les besoins actuels de la population canadienne.
- Offrir un niveau de service de base (en matière de normes et de fréquence) à l'ensemble de la population canadienne, tout en offrant à Postes Canada la flexibilité et le pouvoir discrétionnaire nécessaires pour surpasser les normes de service ou la fréquence de livraison lorsque cela est avantageux, comme pour les produits de colis.
- Transporter, à sa discrétion, tous les produits d'une manière déterminée par Postes Canada, que ce soit par la route, par train ou par avion.
- Fournir un accès aux services postaux essentiels par l'entremise de comptoirs postaux et d'autres solutions, comme les bornes et les comptoirs libre-service.
- Offrir un accès équitable aux services postaux en fonction des besoins de la collectivité et redéfinir l'accessibilité des services afin de mettre l'accent sur la capacité de la population à accéder aux services postaux essentiels, plutôt que sur des mesures fondées sur la population et la distance.
- Déterminer de façon autonome si des bureaux de poste de la Société sont requis dans certains secteurs ou si des bureaux de poste exploités par des concessionnaires sont plus appropriés.

Processus réglementé pour les majorations tarifaires de la poste-lettres

La *Loi sur la Société canadienne des postes* empêche Postes Canada d'augmenter le prix des timbres sans l'approbation du gouverneur en conseil. De plus, en vertu du cadre stratégique établi par le gouvernement du Canada, la Société ne peut pas augmenter le prix des timbres au-dessus de l'indice des prix à la consommation (IPC) sans l'approbation du Cabinet.

Le processus obligatoire pour augmenter les tarifs d'affranchissement est aussi laborieux. Il peut s'écouler jusqu'à neuf mois entre la date à laquelle Postes Canada propose une augmentation tarifaire et la date d'entrée en vigueur. Dans le cas des majorations tarifaires du début de 2025, Postes Canada avait entrepris les démarches au printemps 2024. Les modifications proposées ont ensuite été publiées dans la *Gazette du Canada* au début de septembre 2024 et ont reçu l'approbation réglementaire finale à la fin de novembre 2024. Les majorations tarifaires sont finalement entrées en vigueur le 13 janvier 2025.

Besoin d'une flexibilité accrue en matière de tarification

Le manque de flexibilité dans ce processus empêche Postes Canada de réagir rapidement et d'adapter ses tarifs selon le contexte économique changeant. Bien que l'IPC ait augmenté, la Société n'a pas suffisamment de flexibilité pour établir le prix des produits philatéliques et poste-lettres à des tarifs qui couvrent le coût de la livraison du courrier. En même temps, nos coûts de livraison ont continué d'augmenter en raison de l'inflation et du nombre croissant d'adresses à desservir.

Non seulement les prix des timbres au Canada n'ont pas suivi le coût croissant de la prestation des services postaux, mais ils sont également inférieurs à ceux proposés par bon nombre d'autres administrations postales en Occident.

L'érosion des revenus provenant de la poste-lettres du régime intérieur est exacerbée par le manque d'autonomie en matière de tarification de Postes Canada. Le processus réglementaire actuel a notamment favorisé le maintien des tarifs de 2020 jusqu'en 2023. Par conséquent, le prix des timbres a présenté un décalage considérable par rapport au taux d'inflation, ce qui a eu une incidence financière négative sur le secteur du courrier et sur Postes Canada dans son ensemble.

La Société a un besoin urgent d'un nouveau processus plus flexible pour calculer les majorations tarifaires des envois poste-lettres et les mettre en œuvre rapidement, tout en donnant à la clientèle des préavis adéquats.

Moratoire sur la fermeture et la conversion des bureaux de poste ruraux (1994)

Nous comprenons l'importance de notre réseau de bureaux de poste pour la population canadienne, surtout dans les régions rurales et éloignées. Toutefois, le moratoire sur la fermeture et la conversion des bureaux de poste ruraux a mis à l'épreuve la capacité de Postes Canada à répondre aux besoins en évolution des petites collectivités rurales. Il s'agit aussi d'une cause fondamentale de certains des défis financiers de l'entreprise.

Le moratoire a été adopté par le gouvernement fédéral en 1994 et est directement intégré au Protocole. Le moratoire empêche Postes Canada de fermer (ou de convertir en comptoirs postaux concessionnaires) plus de 3 400 des bureaux de poste actuels qui étaient désignés comme se trouvant dans des régions rurales en 1994.

La restriction sur la conversion des bureaux de poste en bureaux concessionnaires demeure un défi financier pour la Société et peut avoir une incidence sur le service à la clientèle. Bon nombre de ces bureaux de poste traditionnels sont situés dans les régions dorénavant urbanisées, où d'autres commerces peuvent offrir le service. Gérés par des partenaires de vente au détail comme les pharmacies, ces comptoirs postaux concessionnaires offrent souvent de meilleures heures d'ouverture et plus de commodité à la clientèle. Ils sont aussi plus rentables à exploiter.

Le moratoire signifie également que Postes Canada ne peut fermer un bureau de poste rural que dans des situations indépendantes de sa volonté, comme lors du départ d'un ou une maître de poste ou de changements touchant l'installation, comme un incendie ou la résiliation d'un bail.

Suivre le rythme de l'évolution du Canada

Le Canada a beaucoup changé depuis l'adoption du moratoire en 1994. Au cours de cette période, la population du pays est passée de 29 millions à plus de 41 millions de personnes. De nombreuses régions qui étaient considérées comme rurales en 1994 font maintenant partie de villes ou de banlieues établies. Par exemple, certains bureaux de poste de la Société visés par le moratoire rural se trouvent dans des collectivités qui ne sont plus considérées comme rurales, comme Abbotsford, en Colombie-Britannique, Gatineau, au Québec, et Richmond Hill, en Ontario.

Aujourd'hui, Postes Canada compte plus de 5 700 bureaux de poste au pays. De ce nombre, plus de 3 100 (55 %) se trouvent dans des régions rurales désignées et un peu plus de 2 500 (45 %) dans des régions urbaines. Le moratoire a été adopté pour veiller à ce que les gens qui vivent dans les régions rurales du Canada aient un accès fiable et pratique aux services postaux, mais il n'a pas été mis à jour pour tenir compte des 30 dernières années d'étalement urbain. Par conséquent, Postes Canada doit garder des bureaux de poste qui se trouvent maintenant dans des régions urbanisées et où se trouvent plus d'options de service à proximité. Cette situation mine la capacité de l'entreprise à investir et à maintenir ses services dans les régions rurales mal desservies.

Pour suivre le rythme de l'évolution démographique de notre pays et des besoins changeants de la population canadienne, Postes Canada a besoin que des changements soient apportés au moratoire sur la fermeture et la conversion des bureaux de poste ruraux. La Société a besoin d'un cadre stratégique moderne qui :

- veille à ce que le service postal rural continue d'être protégé, tout en fondant les exigences en matière de service sur les dernières données démographiques et de recensement afin de déterminer ce qui constitue une zone rurale;
- tient compte de l'existence de moyens plus pratiques et rentables de servir la population canadienne que les bureaux de poste traditionnels de la Société. Il s'agit notamment des bureaux de poste concessionnaires, des carrefours communautaires régionaux et des options libre-service.

Les anciennes mesures réglementaires et stratégiques se traduiront par un écart entre services urbains et ruraux

Nous faisons de notre mieux pour nous adapter et répondre aux besoins en évolution de la population et des entreprises canadiennes. Cependant, les décennies de mesures réglementaires et stratégiques prises par les gouvernements pour protéger le système postal ont maintenant une incidence sur notre capacité à servir tout le monde de façon équitable.

- Postes Canada dépense une somme disproportionnée pour la livraison à la porte dans des quartiers urbains établis. Cet argent pourrait être utilisé pour mieux servir le reste du pays.
- Ce déséquilibre nuit à notre capacité de bien servir les collectivités rurales, éloignées et du Nord, ainsi que les petites et moyennes entreprises qui comptent sur nous.

Moratoire sur la conversion aux boîtes postales communautaires (2015)

Moins du quart des adresses canadiennes reçoivent actuellement des lettres à leur porte. Depuis 40 ans, les nouveaux quartiers résidentiels reçoivent leur courrier à une boîte postale communautaire. Plus de 70 % des adresses canadiennes disposent donc d'une forme de livraison centralisée du courrier et des colis, comme les boîtes postales communautaires, les cases postales dans un immeuble d'appartements, les boîtes postales multiples ou les cases postales.

En 2015, le gouvernement fédéral a mis en œuvre un moratoire qui a mis fin à la conversion de la livraison à domicile aux boîtes postales communautaires, puis a incorporé cette décision dans sa politique en 2018. Cette décision signifie qu'environ une adresse canadienne sur quatre, principalement dans les quartiers urbains établis, continue de recevoir la livraison du courrier à la porte, soit le mode de livraison le plus coûteux par adresse.

La livraison à la porte coûte 78 % plus cher qu'une boîte postale communautaire : 279 \$ par année par adresse, comparativement à 157 \$. Autrement dit, près de 40 % du coût annuel du service à toutes les adresses canadiennes est dépensé pour le service à la porte pour moins du quart des adresses.

La livraison à domicile augmente les coûts

- La livraison à la porte coûte 78 % plus cher qu'une boîte postale communautaire : 279 \$ par année par adresse, comparativement à 157 \$.
- Près de 40 % du coût annuel du service à toutes les adresses canadiennes est consacré à la livraison à la porte en milieu urbain pour moins du quart des adresses.

Les avantages des boîtes postales communautaires

Comme les gens magasinent de plus en plus en ligne et comptent de plus en plus sur la livraison de colis et moins sur le courrier papier, les boîtes postales communautaires sont une option de livraison plus pratique qu'il y a 10 ans. Pour la clientèle, les colis livrés aux boîtes postales communautaires sont plus sécuritaires et à l'abri des vols de colis. Les gens peuvent ramasser leurs colis et leur courrier au moment qui leur convient en toute sécurité.



Nous reconnaissons également que certaines personnes âgées et d'autres personnes ayant des limitations fonctionnelles ont besoin de solutions de rechange viables aux boîtes postales communautaires. Le [Programme de mesures d'adaptation pour la livraison](#) de Postes Canada offre diverses mesures d'adaptation pour aider ces personnes à accéder à leurs colis et à leur courrier. Ces mesures comprennent, entre autres, des tourne-clé, des plateaux à courrier coulissants, des modifications des compartiments de boîte aux lettres et des inscriptions en braille. Dans certains cas, nous assurons la livraison à domicile lorsqu'il est difficile pour la personne de se rendre à sa boîte aux lettres. Près de 17 000 adresses sont actuellement inscrites au Programme de mesures d'adaptation pour la livraison, et d'autres adresses s'ajoutent chaque année.

Pour Postes Canada, la livraison aux boîtes postales communautaires réduit considérablement les coûts de main-d'œuvre tout en offrant plus de commodité à la clientèle. Nous avons également constaté que la livraison aux boîtes postales communautaires améliore la sécurité du personnel par rapport à la livraison à la porte.

La population et le service postal seraient bien servis si le gouvernement mettait un terme au moratoire sur la conversion aux boîtes postales communautaires. Le système actuel protège un service coûteux pour moins du quart des adresses canadiennes, tout en augmentant les pressions financières sur Postes Canada.



Passer à l'action

La livraison est au cœur des activités de Postes Canada. Tout comme les services postaux du monde entier qui modifient leur approche de livraison pour satisfaire les besoins en évolution de la clientèle, Postes Canada doit changer. Nous devons évoluer pour être plus à même de retrouver le chemin vers l'autonomie, tout en répondant aux nouvelles attentes de la population canadienne.

La Société travaille déjà depuis quelques années à relever les défis d'un pays en mutation. Bien que le service postal ne puisse pas tout résoudre seul, il a pris des mesures importantes pour être plus concurrentiel et en offrir beaucoup plus aux entreprises dans le marché de la livraison du cybercommerce d'aujourd'hui. Nous avons investi dans la livraison de colis et géré soigneusement le service postal pour nous assurer qu'il sert toute la population canadienne, en s'adaptant à ce qu'elle veut et à ce dont elle a besoin, maintenant et pour les années à venir.

Relever le défi du boom du cybercommerce

Avant la pandémie de COVID-19, Postes Canada avait déjà modifié son orientation commerciale en faveur des colis. Il était clair que les envois de lettres continuaient de diminuer et que les livraisons de colis étaient en constante augmentation. La Société s'est affirmée comme chef de file de la livraison des colis du cybercommerce au pays, livrant à un moment donné, de façon rentable, les deux tiers des achats faits en ligne.

Avec la pandémie, le commerce en ligne a explosé, entraînant par le fait même une accélération rapide de la demande de livraison de colis. C'était la nouvelle norme, et l'entreprise s'est adaptée. Nous avons amorcé une transformation importante pour repositionner l'entreprise et saisir l'occasion de croissance du cybercommerce. Pour faire face à la croissance marquée et soutenue du magasinage en ligne, l'entreprise a fait des investissements stratégiques ciblés dans une nouvelle capacité de traitement et dans des mises à niveau d'installations à l'échelle du réseau.

Se transformer pour répondre aux besoins d'un pays en évolution

Nos investissements pour la transformation nous ont permis de concurrencer des géants mondiaux et de nouveaux venus sur le marché pour la livraison des achats en ligne.

Ces investissements stratégiques ont permis d'améliorer le service, la capacité de traitement et la technologie, tout en améliorant la santé et la sécurité du personnel.

À l'automne 2023, nous avons inauguré le Centre de traitement Albert-Jackson dans le nord-est de Toronto. Plaque tournante de notre réseau national, il s'agit de notre établissement de tri des colis le plus grand, le plus rapide et le plus écologique. Nous avons également investi dans du nouvel équipement de tri et amélioré des installations partout au pays.

En 2024, ces investissements ont permis d'améliorer le service offert à la population et aux entreprises canadiennes en produisant les meilleurs résultats de livraison de colis à temps de l'histoire de l'entreprise, tout en gardant le cap sur notre priorité absolue : la sécurité du personnel.

Recentrer les efforts sur les priorités urgentes

Pour poursuivre ses activités, une organisation comme Postes Canada, dotée d'une infrastructure nationale et d'un réseau à la fois vaste et complexe, doit compter sur un niveau minimal d'investissement. Les investissements stratégiques que nous avons faits ont été essentiels pour conserver une place sur le marché de la livraison du cybercommerce, mais notre structure et nos anciens modèles continuent de freiner nos efforts dans ce secteur concurrentiel. En 2024, alors que la situation financière de l'entreprise s'aggravait, de nombreux investissements ont été interrompus ou considérablement réduits.

Au cours de l'année, nous avons alors axé nos investissements sur les priorités essentielles pour offrir un service uniforme à la population canadienne, assurer la sécurité de notre personnel et éviter que ne s'érode encore plus notre part de marché. Nous avons reporté les investissements prévus dans notre réseau de traitement à Vancouver, à Ottawa et dans d'autres régions. Nous avons également suspendu les dépenses pour certains projets liés à l'expérience client et certaines initiatives sociales et environnementales, y compris l'achat de véhicules électriques supplémentaires et de l'infrastructure connexe.

Préserver la trésorerie et gérer les coûts

Pour préserver la trésorerie et remédier à la détérioration de la situation financière, la Société a réduit les coûts qu'elle pouvait contrôler et s'est efforcée de mener ses activités avec plus de prudence. Voici quelques-unes des mesures prises en 2024 et au premier trimestre de 2025 :

- Imposition de limites strictes à l'embauche externe et aux dépenses, comme les déplacements et les services de consultation et contractuels.
- Suppression de postes au niveau de la direction et de la haute direction.
- Amélioration de la productivité et rajustement des effectifs en fonction du volume, dans la mesure du possible, en travaillant avec nos syndicats et conformément à nos conventions collectives.
- Accent maintenu sur l'augmentation des revenus dans la mesure du possible.

Nous continuons d'explorer des façons de réaliser des gains d'efficacité sans incidence sur le service ainsi que de nouvelles occasions de revenus concordant avec notre activité de base : le service de livraison pour l'ensemble de la population canadienne.

Majorer les tarifs d'affranchissement

Postes Canada a également pris des mesures pour augmenter les tarifs d'affranchissement réglementés afin qu'ils reflètent mieux les coûts croissants de la poste-lettres, mais le processus est long et lourd. La *Loi sur la Société canadienne des postes* empêche Postes Canada d'augmenter le prix des timbres sans l'approbation du gouverneur en conseil. Il peut s'écouler jusqu'à neuf mois entre la date à laquelle Postes Canada propose une augmentation tarifaire et son entrée en vigueur. De plus, en vertu de la politique du gouvernement fédéral, la Société ne peut pas augmenter le prix des timbres au-dessus de l'indice des prix à la consommation sans l'approbation du Cabinet.

Chaque année, il y a moins de lettres à livrer à un nombre croissant d'adresses, ce qui pèse lourdement sur les coûts de la Société, déjà soumise à des pressions inflationnistes persistantes. Postes Canada est bien consciente que les augmentations tarifaires, bien qu'elles soient nécessaires, entraînent des coûts supplémentaires pour la clientèle. Dans la mesure du possible, elle s'est ainsi efforcée d'en réduire au minimum l'incidence.

En février 2024 et de nouveau en septembre 2024, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* les majorations tarifaires qu'elle proposait, lesquelles ont par la suite été approuvées par le gouverneur en conseil. Les tarifs approuvés ont fait augmenter le prix des timbres d'environ 7,5 % en mai 2024 et d'environ 25 % en janvier 2025. Aujourd'hui, il en coûte 1,24 \$ pour un timbre acheté en carnet, en rouleau ou en feuillet, soit le format le plus vendu.

Ces deux majorations tarifaires, qui génèrent des revenus annuels supplémentaires importants provenant des produits postaux réglementés et non réglementés de la Société, permettront d'atténuer l'incidence de la baisse des revenus du secteur Courrier transactionnel. Malgré ces augmentations, le monopole de la livraison des lettres ne génère pas suffisamment de revenus pour couvrir le coût de plus en plus élevé de la prestation des services postaux à toute la population canadienne.

Opérer des cessions stratégiques

En 2024, cherchant à se concentrer sur l'offre d'un service postal moderne, Postes Canada s'est dessaisie de la totalité des actions de deux de ses filiales et a continué de transformer ses systèmes désuets de technologie de l'information (TI).

En mars 2024, la Société a définitivement cédé le Groupe SCI inc., un prestataire canadien de services logistiques en tierce partie de premier plan. En avril 2024, Postes Canada cède également Innovapost Inc., son fournisseur de services partagés de TI, à un partenaire stratégique qui lui fournit des services de TI. Dans le cadre de cette cession, la Société a mis en place des capacités stratégiques de TI à l'interne afin d'offrir plus rapidement de nouveaux produits et services numériques à la clientèle.

Ces transactions ont permis à Postes Canada de concentrer ses ressources pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes et de croître dans le marché du cybercommerce. Bien que ces cessions aient été importantes pour améliorer la trésorerie et réaliser les économies nécessaires, elles sont loin de compenser la perte financière de 2024 de l'entreprise ou la détérioration de sa situation de liquidité.

Pourquoi le Canada a besoin d'un service postal



Pourquoi le Canada a besoin d'un service postal

Postes Canada joue un rôle vital pour de nombreuses personnes, entreprises, organisations et collectivités partout au pays. Elle est l'infrastructure nationale de livraison, avec un réseau inégalé qui couvre 17,6 millions d'adresses résidentielles et commerciales d'un océan à l'autre.

Le Canada a besoin d'un service postal qui dessert tout le monde au pays, particulièrement celles et ceux qui en ont le plus besoin, soit les petites et moyennes entreprises et les personnes qui vivent dans les régions rurales et éloignées. Au moment où des tarifs douaniers pénalisants menacent notre économie, la population et les entreprises canadiennes ont besoin d'un partenaire de livraison qui est de leur côté et qui offre un service abordable. Alors que les entreprises de livraison du secteur privé sont intéressées par les gros volumes des détaillants internationaux et préfèrent les grands centres urbains, les entreprises et le public canadiens ont besoin d'un partenaire qui leur donne le choix et qui dessert chaque collectivité. Ce partenaire, c'est Postes Canada.

Tout au long de notre histoire, nous avons soutenu notre pays en servant l'ensemble de la population, en reliant les collectivités et en renforçant l'économie nationale. C'est notre devoir depuis longtemps et une source de fierté, et c'est toujours le cas aujourd'hui. Nous livrons des biens et services essentiels à la population canadienne et nous soutenons les entreprises de toutes tailles. Nous sommes la seule entreprise de livraison au Canada capable de servir l'ensemble du pays grâce à son personnel, son réseau et son engagement.

Soutenir l'Équipe Canada

Un service postal national ne consiste pas seulement à effectuer la livraison du courrier et des colis. Il doit créer des liens, des perspectives économiques et de la prospérité. Il doit s'assurer que les entreprises canadiennes ont une chance de réussir, au pays et à l'étranger, et que personne n'est laissé pour compte.

Face à la menace des tarifs douaniers et aux incertitudes commerciales, les gens d'ici veulent plus que jamais pouvoir compter sur leurs compatriotes. Ils veulent soutenir les entreprises canadiennes et magasiner localement. Postes Canada est déterminée à faire sa part. Elle est fière de jouer un rôle dans une approche « Équipe Canada » pour réagir aux répercussions soudaines sur notre économie nationale.

Partout au pays, nos équipes sont fières de servir le Canada grâce à une infrastructure nationale construite au cours du siècle dernier dans l'intérêt de l'ensemble de la population. Nous avons le plus vaste réseau de vente au détail au pays, avec plus de 5 700 bureaux de poste, dont plus de la moitié se trouvent dans des régions rurales et éloignées qui ne sont pas bien desservies par de nombreuses autres entreprises de livraison. Postes Canada est conçue pour servir toute la population canadienne. Elle appartient entièrement au Canada, tandis que la plupart de nos principaux concurrents sont détenus et établis à l'étranger.

Un partenaire de livraison national qui accorde la priorité aux Canadiennes et aux Canadiens

Nous savons que le dernier arrêt de travail a eu des répercussions négatives sur les gens d'ici, et nous mettons tout en œuvre pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'ensemble du pays. Bien que l'interruption du service ait été regrettable, elle a confirmé qu'un service postal national solide est essentiel à la prospérité du Canada. Nous avons reçu des témoignages directs de notre importance pour les petites entreprises, les régions rurales et éloignées, les communautés autochtones, les organismes de bienfaisance, les personnes âgées et les gens vulnérables.

« ... Les détaillants considèrent Postes Canada comme un partenaire et un canal d'une importance capitale. C'est le cas [entre autres] en ce qui concerne le ramassage et la livraison de colis, les envois de lettres et d'articles de publipostage, l'approvisionnement des cases postales et les solutions d'affaires. En termes simples, l'arrêt ou une grave interruption des opérations de Postes Canada serait un véritable séisme pour les détaillants et notre clientèle. »

– **Conseil canadien du commerce de détail** (mémoire soumis à la Commission d'enquête sur les relations de travail, traduction libre)

Alors que le pays fait face à de nouvelles pressions et à une incertitude économique qui échappent à son contrôle, la population et les entreprises canadiennes ont besoin d'un fournisseur de services de livraison qui fera passer leurs intérêts en premier et qui livrera partout, pas seulement aux endroits les plus rentables. Postes Canada est de leur côté.

Soutenir les entreprises canadiennes en période d'incertitude économique

Les petites entreprises sont le moteur de notre économie, favorisant l'innovation, l'entrepreneuriat et la prospérité dans les collectivités partout au pays. Pourtant, elles sont confrontées à d'énormes défis en faisant concurrence aux géants internationaux de la vente au détail et à une grande incertitude face à la menace des tarifs douaniers. Postes Canada

joue un rôle important d'égalisatrice nationale pour les petites entreprises, en particulier pour celles qui souhaitent vendre et acheter au pays. Nous amenons leurs produits à toutes les portes et les aidons à être sur un pied d'égalité avec les entreprises concurrentes :

- Nous soutenons près d'un demi-million de petites entreprises au Canada.
- La majorité de celles qui font affaire avec nous sont des microentreprises dont les revenus sont inférieurs à un million de dollars et qui emploient moins de 10 personnes.
- Plus de 20 % de nos petites entreprises clientes se trouvent dans les régions rurales du Canada.
- Près de 60 % d'entre elles effectuent des transactions dans nos comptoirs postaux.

Un partenaire de livraison fiable et plus abordable

Un système postal national est essentiel pour que les petites entreprises puissent compter sur un partenaire de livraison fiable et plus abordable pour atteindre la clientèle au pays et à l'étranger. Il sert également de protection contre les tarifs douaniers en réduisant les obstacles au commerce intérieur et en soutenant les chaînes d'approvisionnement nationales.

« Postes Canada permet aux PME (petites et moyennes entreprises) partout au pays d'accéder à des services de livraison de courrier et de colis. Ses tarifs concurrentiels garantissent que les services postaux sont accessibles au plus grand nombre. Les autres fournisseurs... sont généralement plus chers et ne desservent pas toutes les régions à l'échelle du pays eux-mêmes. »

– **Fédération canadienne de l'entreprise indépendante**, qui représente plus de 100 000 PME canadiennes (mémoire soumis à la Commission d'enquête sur les relations de travail, traduction libre)

Alors que les Canadiennes et les Canadiens veulent de plus en plus magasiner localement, notre secteur du publipostage soutient également les commerces d'ici. Le publipostage, comme les coupons ou les circulaires, a la capacité de communiquer le message, l'offre ou les promotions d'une entreprise directement à sa clientèle potentielle et incite les gens à franchir la porte ou à consulter le site Web des commerces locaux.

Alors que les entreprises de livraison du secteur privé privilégient les contrats à volume élevé avec des détaillants mondiaux pour réaliser des bénéfices, Postes Canada soutient les petites entreprises canadiennes. En période d'incertitude, nous voulons être leur partenaire de confiance, un partenaire national qui répond aux besoins des gens d'ici. Les entreprises canadiennes ont besoin de ce choix lorsqu'il est question de leur partenaire de livraison du commerce en ligne.

Un pont vital pour les régions rurales et éloignées et les communautés autochtones

Postes Canada offre à toutes les régions urbaines, rurales, éloignées et aux communautés autochtones des services fiables et abordables, quand et là où elles en ont besoin. Pont vital pour plusieurs régions du pays, elle est souvent le seul fournisseur de services de livraison pour la population des régions rurales et éloignées et des communautés autochtones. Postes Canada est fière de servir la population et les entreprises canadiennes, peu importe où elles se trouvent, en leur donnant accès aux détaillants et à la clientèle partout au pays et dans le monde.

« Postes Canada est notre principale option d'expédition et la plus abordable, surtout compte tenu de notre emplacement éloigné... Contrairement aux entreprises des centres urbains, nous n'avons pas d'autres fournisseurs de services d'expédition aussi abordables ou qui offrent une portée comparable. Assurer un service fiable et sans interruption est essentiel pour nous et pour les autres entreprises des régions rurales et éloignées. »

– **Bean North Coffee Roasting Co. Ltd.**, Whitehorse (mémoire soumis à la Commission d'enquête sur les relations de travail, traduction libre)

Tandis que de nombreuses entreprises de livraison du secteur privé se concentrent sur les centres urbains, Postes Canada veille à ce que tout le monde ait accès aux produits essentiels, aux fournitures médicales, aux commerces en ligne et aux services gouvernementaux par la poste, peu importe la distance.

Les communautés rurales, éloignées et du Nord, en raison de la densité de population plus faible et de la distance qui les sépare des grands centres urbains, sont perçues comme coûteuses par les entreprises de livraison. Nous effectuons fièrement la livraison dans des communautés éloignées qui ne sont accessibles que par avion pendant une grande partie de l'année :

- Nous desservons près de 150 communautés éloignées et du Nord où l'on ne peut se rendre que par avion, avec plus de 310 vols par semaine assurés par des fournisseurs de services aériens contractuels.
- Dans une grande partie du pays, nous livrons une proportion beaucoup plus élevée des colis destinés aux régions rurales et éloignées.



Chaque semaine, nous desservons les communautés nordiques et éloignées grâce à plus de 310 vols assurés par des fournisseurs de services aériens contractuels.

- De nombreuses grandes entreprises de livraison comptent sur Postes Canada pour s'occuper du dernier kilomètre dans ces plus petites communautés.

Les défis financiers et structurels qui menacent Postes Canada constituent également une menace majeure pour les régions rurales et éloignées et les communautés autochtones. Un service postal solide et durable est nécessaire pour continuer à les servir. Postes Canada doit avoir la flexibilité nécessaire pour évoluer, en s'assurant de demeurer un partenaire de confiance, fiable et abordable pour les personnes qui comptent le plus sur elle.

Un partenaire essentiel pour les organismes de bienfaisance

Notre réseau national fait également la différence dans les collectivités partout au pays en soutenant les personnes qui aident et soutiennent les autres. Postes Canada joue un rôle important pour aider les organismes de bienfaisance, petits et grands, à communiquer directement avec les personnes qui les appuient et à solliciter des dons essentiels.

Soutenir les régions où nous vivons

Postes Canada est l'un des plus importants employeurs au pays. Notre équipe compte plus de 62 000 personnes, dont plus de 17 000 dans les régions rurales du Canada, qui contribuent aux collectivités où elles vivent et travaillent. Nous offrons des emplois bien rémunérés assortis d'avantages sociaux, fondés sur une culture où la sécurité est la priorité absolue.

Conclusion

Postes Canada est conçue pour servir l'ensemble du pays et elle en est fière. Mais le service postal fait face à des défis existentiels qui limitent sa capacité à évoluer et à être compétitive. Le statu quo a mené Postes Canada au bord de l'insolvabilité financière.

Des changements urgents sont nécessaires pour moderniser et préserver le service postal. Autrement, cette importante infrastructure nationale publique peinera à desservir l'ensemble du pays, particulièrement celles et ceux qui en ont le plus besoin, soit les petites et moyennes entreprises et les personnes qui vivent dans les régions rurales et éloignées.

Le déclin constant de la poste-lettres, la concurrence féroce dans le secteur de la livraison à l'ère postpandémique et les paramètres opérationnels, réglementaires et stratégiques désuets menacent l'avenir du système postal. Depuis 2018, Postes Canada a enregistré des pertes avant impôt de plus de 3,8 milliards de dollars. En l'absence de changements majeurs, des pertes plus importantes et intenable sont prévues pour les prochaines années.

Une grande partie de notre cadre opérationnel, réglementaire et stratégique actuel a été mis en place il y a des décennies, lorsque le courrier était notre principale source de revenus. Toutefois, les volumes et les revenus de la poste-lettres sont en baisse constante depuis près de vingt ans. En 2006, quand les volumes de courrier ont atteint un sommet au Canada, nous avons livré près de 5,5 milliards de lettres. En 2024, nous en avons livré 2 milliards, et ce déclin est appelé à se poursuivre.



Aujourd'hui, la livraison des colis représente environ la moitié des activités de Postes Canada, et comme le marché canadien du cybercommerce devrait doubler au cours de la prochaine décennie, elle est le fondement de l'avenir de la Société. Postes Canada a besoin de flexibilité et d'autonomie pour être compétitive dans le marché du cybercommerce d'aujourd'hui et pour continuer à servir la population canadienne où et comment elle le souhaite.

Cela nécessite des réformes plus larges de notre modèle de livraison, de nos conventions collectives et de notre cadre réglementaire et stratégique, et la mise en place de mécanismes de contrôle appropriés. En se modernisant, Postes Canada pourra continuer à répondre à l'évolution des besoins de la population et des entreprises canadiennes, et rétablir la viabilité financière du service postal sans augmenter le fardeau des contribuables.



Message du président du Conseil

Postes Canada a depuis longtemps une importante responsabilité, ou plutôt un devoir : celui de s'adapter au contexte dans lequel elle opère et de répondre aux besoins en évolution de notre pays. C'est ce qui démarque le service postal depuis plus d'un siècle.

S'adapter au changement est également essentiel pour que l'entreprise continue de fonctionner selon le principe de l'utilisateur-payeur et d'être autonome sur le plan financier, comme c'est le cas depuis des décennies. Mais comme nous l'avons vu en 2024, Postes Canada continue d'être entravée par des contraintes opérationnelles, réglementaires et stratégiques désuètes qui limitent fortement sa capacité de transformation. Au lieu d'aller de l'avant, l'entreprise est ralentie.



Combinées à la baisse persistante du courrier papier et à la concurrence croissante dans le domaine de la livraison des colis, ces différentes restrictions menacent l'avenir du service postal.

Une année éprouvante

Bon nombre de ces problèmes sont à l'origine de l'arrêt de travail qui s'est produit à la fin de l'année et qui a eu une incidence importante sur Postes Canada, son personnel et des millions de personnes au pays. L'entreprise comprend l'ampleur du travail nécessaire pour regagner la confiance de la population et s'engage à être là pour elle à l'avenir.

Au nom de l'ensemble du Conseil d'administration, je tiens à remercier le personnel de Postes Canada pour son dévouement, son travail acharné, sa persévérance et sa résilience pendant cette période difficile. Notre personnel est fier de servir les gens et les collectivités d'un bout à l'autre du pays. Je tiens également à remercier nos clients et clientes de choisir Postes Canada. Leur confiance et leur patience nous sont précieuses pendant que nous travaillons à améliorer nos relations de travail.

Des changements urgents sont nécessaires pour préserver cette infrastructure nationale essentielle

Les difficultés financières de la Société s'accumulent depuis plusieurs années, et elles ont aujourd'hui atteint un point critique, aggravé par l'arrêt de travail. Le Conseil d'administration et la haute direction sont conscients que la situation financière de Postes Canada est intenable. La Société est sur le point de plonger dans l'insolvabilité. Elle ne peut pas continuer à fonctionner selon les mêmes paramètres restrictifs et espérer redresser la situation.

À titre d'organe de surveillance, le Conseil a l'importante responsabilité de veiller à ce que Postes Canada prenne en compte les principales priorités de la population canadienne et de son actionnaire, le gouvernement du Canada. Au début de 2025, le gouvernement a réaffirmé que la Société devait « retrouver la voie de la viabilité ». Ainsi, le Conseil continue de mettre l'accent sur les deux volets du mandat de la Société, soit servir toutes les adresses du pays et demeurer autonome financièrement, sans devenir un fardeau pour les contribuables.

Aujourd'hui plus que jamais, des changements urgents sont nécessaires pour moderniser et préserver cette infrastructure nationale essentielle. Il s'agit d'une occasion importante de renforcer le service postal dans l'intérêt de l'ensemble du pays.

Le Conseil appuie sans réserve les efforts de la direction pour moderniser Postes Canada

Le Conseil et la direction sont entièrement d'accord sur les grandes réformes nécessaires pour mieux répondre aux besoins en évolution de la population et des entreprises canadiennes, et ce, de façon financièrement viable. Postes Canada est prête à opérer ces changements afin de moderniser le service postal.

Au cours des dernières années, la direction a pris des mesures importantes afin que l'entreprise puisse mieux répondre aux besoins de la population et des entreprises canadiennes dans le marché de la livraison du cybercommerce d'aujourd'hui. Ces investissements ont permis d'améliorer le service à l'échelle du pays : en 2024, nous avons enregistré les meilleurs résultats en matière de livraison de colis à temps de toute l'histoire de Postes Canada. C'est une base solide sur laquelle nous devons continuer à bâtir notre avenir.

Gestion judicieuse du service postal

Pour remédier à la détérioration de sa situation financière, la Société a réduit les coûts qu'elle pouvait contrôler et s'est efforcée de mener ses activités avec plus de prudence. Ces mesures comprennent l'imposition de restrictions strictes en matière d'embauche externe et de dépenses, ainsi que la suppression de postes de direction et de haute direction.

L'entreprise continue de chercher à réaliser des gains d'efficacité sans nuire au service, tout en mettant l'accent sur l'augmentation des revenus.

Saisir les occasions à venir

Bien que la poste-lettres demeure une importante source de revenus pour Postes Canada, la croissance et le succès futurs de l'entreprise reposent principalement sur la livraison des colis. Le marché canadien du cybercommerce devrait doubler au cours de la prochaine décennie, ce qui représente une occasion énorme pour la Société.

Mais si elle veut la saisir et s'imposer sur le marché concurrentiel de la livraison, elle doit s'adapter à l'évolution des exigences et des attentes en matière de service de la clientèle, notamment en offrant la livraison abordable de colis le soir et la fin de semaine. La Société travaille fort pour développer ses activités, mais elle ne peut pas y parvenir seule. Les contraintes auxquelles Postes Canada fait face ne cadrent pas avec les réalités concurrentielles de notre secteur.

Comme le montre le présent rapport, Postes Canada a besoin d'un modèle de livraison, de conventions collectives et d'un cadre réglementaire et stratégique plus souples afin d'harmoniser ses services avec les besoins d'un pays en pleine évolution et de retrouver son autonomie financière. Elle doit notamment gagner la flexibilité nécessaire pour mieux se démarquer sur le marché hautement concurrentiel de la livraison des colis d'aujourd'hui, adapter la livraison du courrier et les activités des bureaux de poste aux attentes actuelles et futures de la population canadienne, et augmenter rapidement, lorsque c'est nécessaire, le prix réglementé des timbres.

Un moment historique pour redéfinir l'avenir du service postal

Conjointement, Postes Canada, ses agents négociateurs et le gouvernement du Canada ont l'occasion unique et la responsabilité de repositionner stratégiquement le service postal et d'assurer son avenir.

Si nous n'agissons pas, cette infrastructure nationale essentielle continuera de perdre du terrain. Elle fera face à des difficultés toujours plus grandes qui risquent de lui faire perdre toute pertinence et de la mener à l'insolvabilité. Il est essentiel que nous prenions des mesures urgentes pour moderniser et préserver le service postal afin qu'il continue de satisfaire les besoins et les attentes en évolution de la population canadienne pour les décennies à venir.



André Hudon

Président du Conseil d'administration



Gouvernance d'entreprise

Surveillance continue pour nous aider à renforcer le service postal

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

Le Conseil tient la direction responsable du rendement de l'entreprise et de la réalisation de ses objectifs stratégiques, en mettant particulièrement l'accent sur la viabilité future et l'autonomie financière de la Société. En date du 27 mars 2025, le Conseil compte 10 membres, dont le président-directeur général, nommés et nommées par le gouverneur en conseil. En 2024, le Conseil et ses comités se sont réunis à 23 reprises.

Le Conseil fait preuve d'une diligence raisonnable dans les domaines suivants :

- les initiatives stratégiques et les plans d'entreprise;
- le rendement des services et des opérations;
- les contrôles internes et les rapports financiers;
- les contrats, les investissements, les acquisitions et les cessions de premier plan;
- le recrutement des membres de la haute direction;
- la santé, la sécurité, la main-d'œuvre et la gestion de la rémunération;
- la stratégie et les priorités relatives aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG);
- la présentation efficace de rapports à l'actionnaire.

Fournir une orientation stratégique sur les priorités de Postes Canada

En 2024, le Conseil a assuré une supervision et fourni une orientation pour les initiatives clés suivantes :

- approbation du prochain plan d'entreprise quinquennal, comme exigé pour les sociétés d'État;
- approbation du premier rapport annuel sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement;
- examen des stratégies ESG et de carboneutralité de la Société et formulation de commentaires à ce sujet.

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

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

Composition et renouvellement du Conseil

Deux changements importants ont été apportés au Conseil d'administration en 2024 :

- André Hudon a été nommé nouveau président du Conseil après le départ de Suromitra Sanatani;
- Melissa Sonberg a été nommée nouvelle vice-présidente du Conseil et présidente du Comité des ressources humaines et de la rémunération.

La diversité continue d'être un facteur important du processus de renouvellement du Conseil. Le Conseil a la quasi-parité hommes-femmes et compte des Autochtones parmi ses administrateurs et administratrices.

Indépendance du Conseil

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

Le Conseil tient ses réunions périodiques avec le président-directeur général à titre de membre ainsi qu'avec son équipe de haute direction à titre d'invitée. Les séances

ont lieu à huis clos uniquement avec le président-directeur général et les membres du Conseil externes. Le Comité de vérification tient des réunions à huis clos avec les équipes de vérification internes et externes. Le Conseil retient les services d'équipes-conseils indépendantes lorsqu'il le juge nécessaire.

Comités du Conseil

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

Efficacité du Conseil

Le Conseil et la direction évaluent l'efficacité du Conseil au moyen d'un sondage annuel. Ils ont élaboré des critères précis qui définissent les compétences recherchées et les qualités personnelles requises afin de cerner les lacunes potentielles en matière de relève. La rémunération des membres du Conseil respecte les lignes directrices émises par le Bureau du Conseil privé.

Filiales

En 2024, Postes Canada a cédé deux de ses filiales, Innovapost Inc. et Groupe SCl inc., lors de transactions distinctes. Ces cessions permettent à Postes Canada de se concentrer sur son mandat principal, qui est d'offrir un service postal moderne.

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

Principes de gouvernance

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

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



Conseil d'administration



André Hudon

*Notre-Dame-de-l'Île-Perrot
(Québec)*

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

Membre depuis juillet 2021



Doug Ettinger

Ottawa (Ontario)

Président-directeur général

Membre depuis mars 2019



Louise Champoux-Paillé

C.M., C.Q.
Montréal (Québec)

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

Membre depuis
octobre 2022



Krista Collinson

Caledon (Ontario)

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

Membre depuis juillet 2021



Ron Cuthbertson

Chesley (Ontario)

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

Membre depuis mars 2022



Ricky Fontaine

Québec (Québec)

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

Membre depuis avril 2023



Claude Germain

Oakville (Ontario)

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

Membre depuis mai 2018



Ann MacKenzie

Halifax (Nouvelle-Écosse)

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

Membre depuis juillet 2021



Tom Ruth

Kelowna (Colombie-Britannique)

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

Membre depuis avril 2023



Melissa Sonberg

Montréal (Québec)

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

Membre depuis avril 2023

En date du 27 mars 2025



Cadres de la Société

Doug Ettinger

Président-directeur général

Franco Chirichella

Chef des systèmes d'information

Rindala El-Hage

Chef des finances

Nish Anjaria

Vice-président, Innovation, stratégie et architecture de la technologie

Michael Butera

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

Alice Lafferty

Vice-présidente, Excellence opérationnelle

Mike Shearon

Vice-président, Opérations

François Couture

Chef du personnel et de la sécurité

Manon Fortin

Chef de l'exploitation

Daniel Beaulne

Vice-président, Santé et sécurité

Carrie Chisholm

Vice-présidente, Gestion des produits et expérience client

Dan Michelone

Vice-président, Applications et prestation des services des TI

Ian Stephenson

Vice-président, Stratégie d'entreprise

Nathalie Delisle

Chef des affaires juridiques et corporatives

Rod Hart

Chef de l'expérience client et du marketing

Alexandre Brisson

Vice-président, Ingénierie

Jon Hamilton

Vice-président, Communications et mobilisation des parties prenantes

Serge Pitre

Vice-président, Développement commercial

Michael Yee

Vice-président, Réseau et services de vente au détail

En date du 27 mars 2025



Rapport de l'ombudsman

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

En 2024, le Bureau a reçu environ 15 % de plaintes en moins que l'année précédente. Il a reçu un total de 4 229 plaintes en 2024 contre 4 960 en 2023.

Nous attribuons cette baisse du nombre total de plaintes déposées à trois facteurs :

1. L'arrêt de travail à Postes Canada, qui a commencé à la mi-novembre et a duré plus d'un mois, a entraîné une suspension de la livraison du courrier pendant toute sa durée.
2. Le volume de courrier réduit dans la période ayant précédé l'arrêt de travail, car les gens ont confié leur courrier à d'autres entreprises de livraison pour ne pas risquer que leurs envois ne soient pas livrés à temps pendant la période des Fêtes.
3. Nous avons mené à bien trois initiatives internes visant à rediriger la clientèle vers le bon canal avant de communiquer avec le Bureau de l'ombudsman.

En 2024, nous avons mené des enquêtes approfondies sur 2 420 plaintes contre 2 374 en 2023, ce qui représente une augmentation d'environ 2 %. Deux catégories de plaintes représentent 43 % de toutes les enquêtes menées :

- Courrier perdu ou manquant.
- La clientèle a considéré que l'indemnisation offerte par Postes Canada était inéquitable.

Comparativement à l'année précédente, on a observé en 2024 une légère augmentation du nombre de plaintes concernant le courrier perdu, manquant ou endommagé, les articles renvoyés à l'expéditeur, le comportement du personnel du service à la clientèle, les demandes de changement de mode de livraison et le courrier livré à la mauvaise adresse.

Avant l'arrêt de travail, nous estimions que le niveau de communication proactive de Postes Canada avec la clientèle titulaire d'un compte commercial et le marché en général au sujet des progrès des négociations était satisfaisant.

À la suite de l'arrêt de travail, nous avons traité plusieurs plaintes de personnes qui demandaient divers niveaux d'indemnisation parce que leurs colis ou leurs campagnes de publipostage avaient accusé du retard lorsque la livraison était suspendue.

Un peu plus de 40 % des plaintes reçues n'ont pas mené à une enquête approfondie, soit parce que les personnes ont retiré leur plainte avant la fin de l'enquête, ou parce qu'elles n'ont pas fourni les renseignements et documents d'appui nécessaires au cours de l'enquête, ou encore parce qu'elles ont communiqué avec nous avant que Postes Canada ait le temps de régler le problème.

On note une diminution d'environ 20 % des plaintes liées au *Protocole du service postal canadien* par rapport à l'année précédente. Les principaux problèmes signalés concernaient des articles manquants ou endommagés et la difficulté à joindre le service à la clientèle. Au total, ils représentaient 81 % des plaintes liées au Protocole.

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

Jean-Marc Nantais





Protocole du service postal canadien

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

Notre conformité au Protocole pour 2024 est présentée en bleu après chaque clause.

Avant-propos

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

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

Service universel

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

Notre conformité :

Toutes les 17,6 millions d'adresses commerciales et résidentielles canadiennes ont été desservies, et les services d'arrivée et de départ du régime international ont été fournis dans 192 pays.

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

Notre conformité :

Plus de 8 200 itinéraires ruraux et suburbains ont assuré la livraison à environ 5,7 millions d'adresses. Des quelque 5 700 comptoirs postaux situés d'un océan à l'autre, plus de la moitié se trouvaient en milieu rural.

Tarifs abordables

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

Notre conformité :

La Société a appliqué un même tarif aux lettres de taille et de poids semblables, quelle que soit la distance.

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

Notre conformité :

Le 6 mai 2024, le tarif de Postes Canada pour un timbre acheté en carnet, en rouleau ou en feuillet est passé de 0,92 \$ à 0,99 \$, tandis que le tarif d'un timbre seul du régime intérieur est passé de 1,07 \$ à 1,15 \$. Le coût des services postaux à toute la population canadienne n'a cessé d'être touché par l'inflation. En outre, chaque année, il y a moins de lettres à livrer à plus d'adresses. Tous ces facteurs exercent une pression financière considérable sur Postes Canada. L'augmentation tarifaire aide Postes Canada à continuer de respecter son obligation à l'égard du service universel, d'offrir un service postal accessible, abordable et rentable à la population partout au pays, et de veiller à l'autofinancement de son exploitation.

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

Notre conformité :

Les changements aux tarifs d'affranchissement réglementés ont été publiés dans la *Gazette du Canada* le 10 février 2024 afin de prendre en compte les commentaires du public avant l'approbation finale du gouverneur en conseil.

En septembre 2024, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada*, pour consultation publique, les augmentations tarifaires proposées pour la poste-lettres et Poste aux lettres du régime international ainsi que pour les droits postaux de services spéciaux devant entrer en vigueur en janvier 2025. La gouverneure en conseil a approuvé, comme requis, les nouveaux tarifs avant leur entrée en vigueur.

Livraison fréquente et fiable

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

Notre conformité :

Nos agents et agentes de livraison et nos factrices et facteurs ruraux et suburbains ont assuré la livraison prévue cinq jours par semaine à 99,9 % des adresses desservies.

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

Notre conformité :

Postes Canada a assuré la livraison à chaque adresse canadienne. Le tableau sous le paragraphe 19 présente la répartition des modes de livraison.

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

- deux jours ouvrables dans une collectivité;
- trois jours ouvrables dans une province;
- quatre jours ouvrables entre les provinces.

Notre conformité :

En 2024 (jusqu'à l'arrêt de travail), le taux global de livraison à temps pour le service Poste-lettres du régime intérieur a été de 93,4 %, affichant une baisse par rapport à l'année précédente.

Accès pratique aux services postaux

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

Notre conformité :

Outre les plus de 5 700 bureaux de poste à service intégral et les milliers d'endroits où acheter des timbres, Postes Canada a offert des services en ligne en tout temps au moyen de son [site Web](#) et de ses applications pour, notamment, le repérage de colis, les changements d'adresse, l'achat d'affranchissement, le paiement des droits et taxes et la confirmation par photo de la livraison.

Plus de 978 000 points de levée étaient aussi disponibles pour le dépôt d'articles de courrier. Ce nombre comprend environ 703 000 boîtes aux lettres rurales, 223 000 boîtes postales communautaires, plus de 23 000 boîtes aux lettres publiques, et 22 500 casiers à colis intérieurs, en plus de nos comptoirs postaux et autres emplacements.

La Société comptait également 196 emplacements de ramassage de colis, ou points de poste, où la clientèle peut recevoir et déposer des colis (y compris des retours) et acheter des produits d'expédition prépayés, comme des boîtes à tarif fixe, des enveloppes et des timbres.

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

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

Notre conformité :

En 2024, 99 % des Canadiennes et des Canadiens vivaient dans un rayon de 15 km d'un comptoir postal, 90 % dans un rayon de 5 km et 78 % dans un rayon de 2,5 km.

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

Notre conformité :

En 2024, les problèmes de personnel ou d'infrastructure ont touché 218 bureaux de poste couverts par le moratoire. Dans 113 cas, les services de vente au détail ont été maintenus dans la collectivité par la dotation de postes vacants et, dans 37 cas, la situation a été résolue par des services de vente au détail offerts dans une collectivité voisine. Les autres cas font l'objet de mesures de dotation ou d'autres consultations communautaires. Dans tous les cas, les services de livraison pour la collectivité ont été maintenus sans interruption.

Sécurité de la livraison

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

Notre conformité :

Les Services de sécurité et d'enquête mènent leurs activités conformément aux dispositions de la *Loi sur la Société canadienne des postes* et d'autres autorités réglementaires et législatives. La Société canadienne des postes est assujettie à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et s'est engagée à respecter ses obligations qui y sont édictées.

Approche communautaire et consultations

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

Notre conformité :

Dans tous les cas, Postes Canada a fourni un préavis aux ménages touchés avec lesquels elle a mené des consultations exhaustives avant d'aller de l'avant avec des changements.

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

Notre conformité :

En 2024, aucun bureau de poste de la Société en milieu urbain n'ayant fait l'objet d'un examen, il n'a pas été nécessaire d'aviser et de consulter des collectivités et des particuliers.

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

Notre conformité :

Postes Canada a tenu sa réunion publique annuelle en direct sur le Web le 28 août 2024.

Traitement des plaintes

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

Notre conformité :

En 2024, le Service à la clientèle a répondu à 2 millions d'appels et à plus de 2,8 millions de demandes provenant de la clientèle par l'entremise de canaux en ligne comme le Web, le clavardage et le courriel. De plus, les gens ont utilisé les assistants virtuels en ligne et vocal de Postes Canada en libre-service, ce qui représente 5,3 millions de conversations.

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

Notre conformité :

L'ombudsman est l'instance d'appel finale dans le procédé de résolution des plaintes à Postes Canada. Plus de renseignements se trouvent sur le [site Web](#) du Bureau de l'ombudsman.



Rapport sur le rendement

18. Chaque année, dans son rapport annuel, Postes Canada rend compte de son rendement en regard de chacune des attentes énoncées dans le *Protocole du service postal canadien*.
19. En outre, Postes Canada présente dans son rapport annuel un aperçu des modes de livraison qu'elle utilise, en indiquant le nombre d'adresses desservies par chaque mode et les coûts liés à chacun.

Notre conformité :

Mode de livraison	Nombre d'adresses ¹	Pourcentage du nombre total d'adresses	Coût annuel moyen par adresse ²
À la porte	4 196 093	24 %	279 \$
Point de remise centralisé (p. ex., case postale dans un immeuble d'appartements)	4 973 446	28 %	125 \$
Boîte postale multiple, boîte postale communautaire, kiosque	6 083 458	35 %	157 \$
Installation de livraison (case postale, poste restante)	1 652 810	9 %	61 \$
Boîte aux lettres rurale	703 428	4 %	271 \$
Tous les modes	17 609 235	100 %	173 \$

1. Au 31 décembre 2024.

2. En 2024, les coûts de livraison, y compris le total et le coût par adresse par mode de livraison, ont diminué en raison de l'arrêt de travail à la fin de l'année.



Examen du Protocole

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

Notre conformité :

En 2018, le gouvernement du Canada a affirmé que Postes Canada doit continuer de répondre aux attentes énoncées dans le Protocole. Un nouvel examen du Protocole se fait attendre.



Autres programmes de politique publique

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

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

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

Postes Canada a reçu du gouvernement un crédit d'environ 22 millions de dollars en 2024 pour aider à compenser l'incidence financière de ces programmes.

Documents de bibliothèque

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



Service postal des Forces canadiennes

De plus, nous offrons gratuitement la livraison des lettres et des articles Colis standard^{MC} aux membres des Forces armées canadiennes en déploiement à l'étranger durant la période des Fêtes. Depuis la création de ce service en 2006, nous avons livré plus de 193 000 colis. En 2021, nous l'avons élargi pour inclure la livraison gratuite des lettres aux familles des militaires.

Politique portant sur l'environnement

Postes Canada s'est engagée à protéger l'environnement dans l'exercice de ses opérations. À sa connaissance, aucun de ses projets n'est visé par les articles 66 et 67 de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)*. De plus amples renseignements sur les efforts déployés par la Société pour protéger l'environnement se trouvent à la section [Rapport financier](#) du présent Rapport annuel et dans son [Rapport sur le développement durable](#).

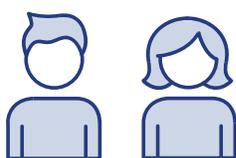
Taille et portée



Taille et portée

Les données ci-dessous concernent le secteur Postes Canada.

Personnel



Plus de
62 300*

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

* En 2024, notre embauche temporaire habituelle pour la période de pointe a été réduite en raison de l'arrêt de travail au quatrième trimestre, ce qui a réduit notre effectif total par rapport à l'année précédente.

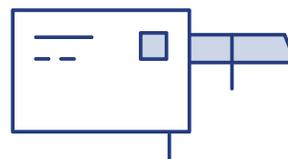
Adresses desservies



Plus de
17,6 millions

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

Articles livrés



Près de
6,4 milliards

d'articles de courrier, de colis et de messages

Établissements et postes de facteurs



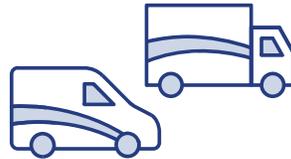
22

établissements
de traitement

477

postes de facteurs

Parc de véhicules

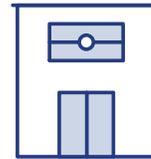


Plus de

15 300

véhicules

Bureaux de poste



Plus de

5 700

bureaux de poste
appartenant à la
Société ou gérés par
des concessionnaires
agrés

Itinéraires de livraison

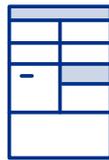


Plus de

21 800

itinéraires de livraison
urbains, ruraux et
de courriers des
services postaux

Casier à colis intérieurs

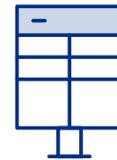


Plus de

22 500

casiers dans des
immeubles d'habitation,
desservant plus de
4 millions de personnes
au pays

Emplacements de boîtes postales communautaires



Plus de

222 500

emplacements
permettant à plus de
6 millions de personnes
au Canada d'accéder en
tout temps et en toute
sécurité à leur courrier et
à leurs colis



Rapport annuel 2024 de
la Société canadienne des postes



Rapport financier

Pour la période close le 31 décembre 2024

Résultats financiers

TABLE DES MATIÈRES

Énoncés prospectifs	73
1. Résumé	74
2. Activités de base et stratégie	88
3. Indicateurs de rendement clés	98
4. Capacités	100
5. Revue des activités d'exploitation	109
6. Liquidités et ressources en capital	119
7. Évolution de la situation financière	129
8. Risques et gestion des risques	131
9. Méthodes, estimations et jugements comptables critiques	145
10. Aperçu pour 2025	147

Informations supplémentaires

Informations financières historiques	150
Rapport de l'auditeur indépendant sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	156
Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	159
Notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	160

États financiers consolidés

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière	162
Rapport des auditeurs indépendants	163
État consolidé de la situation financière	167
État consolidé du résultat global	169
État consolidé des variations des capitaux propres	170
État consolidé des flux de trésorerie	171
Notes afférentes aux états financiers consolidés	173

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) jusqu'au 1^{er} mars 2024 et Innovapost Inc. (Innovaposte) jusqu'au 15 avril 2024 a été préparé pour l'exercice clos le 31 décembre 2024. Ces sociétés sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada, de Groupe d'entreprises ou de Groupe. La « Société », « Postes Canada » et le « secteur Postes Canada » désignent la Société canadienne des postes, à l'exception de ses filiales. La Société gère ses activités consolidées et établit, par conséquent, ses secteurs opérationnels selon les entités juridiques.

Deux secteurs opérationnels à présenter ont été identifiés au 31 décembre 2024 : Postes Canada et Purolator. Les écritures de consolidation, les éliminations des soldes intersectoriels et les fonctions de soutien fournies par l'unité fonctionnelle responsable des services des technologies de l'information aux termes d'une convention de services partagés entre Postes Canada, Purolator et Innovaposte (en vigueur jusqu'au 15 avril 2024), sont présentées séparément. La consolidation des résultats pour SCI et pour Innovaposte a pris fin le 1^{er} mars 2024 et le 15 avril 2024, respectivement, au moment de la cession de ces secteurs. Des informations sur les activités des principales filiales de la Société 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	
				Au 31 déc. 2024	Au 31 déc. 2023
Les Investissements Purolator Ltée	Services de transport et de messagerie	Canada	Canada et États-Unis	91 %	91 %
Groupe SCI inc.	Services de transport et de logistique	Canada	Canada	–	99 %
Innovapost Inc.	Services de technologie de l'information	Canada	Canada	–	98 %

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 comptables IFRS publiées par l'IASB (normes comptables 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 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 2024 par rapport à 2023. 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'entité comptable, comme suit :

Entreprise	Jours ouvrables en 2024	Journées payées en 2024
Groupe d'entreprises de Postes Canada et Postes Canada	+2	+2
Purolator	+1	-

La direction est responsable des renseignements présentés dans le Rapport annuel. Toute mention des termes « nos », « notre » ou « nous » désigne, selon le contexte, Postes Canada ou, collectivement, Postes Canada et ses filiales. Le Conseil d'administration, sur la recommandation de son Comité de vérification, a approuvé le contenu du présent rapport de gestion ainsi que les états financiers consolidés audités le 27 mars 2025.

Énoncés prospectifs

Le présent Rapport annuel, lequel comprend le rapport de gestion, renferme des informations financières prospectives ou des perspectives financières 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. Ces énoncés reflètent, entre autres :

- la capacité de la Société à obtenir du financement supplémentaire et à poursuivre son exploitation;
- les approbations réglementaires;
- le rendement ainsi que les résultats opérationnels et financiers futurs;
- les besoins en fonds de roulement et en capital;
- les estimations et les hypothèses faites conformément aux exigences des normes comptables IFRS.

En général, les énoncés prospectifs sont désignés par des mots axés sur l'avenir comme « hypothèse », « but », « objectif », « perspectives », « stratégie » ou « cible », de même que par l'utilisation de verbes comme « planifier », « prévoir », « s'attendre à », « être d'avis que », « estimer », « avoir l'intention de » ou d'autres mots et expressions similaires et l'emploi du futur ou du conditionnel. Bien que la direction considère ces hypothèses comme étant raisonnables et basées sur des renseignements disponibles, elles peuvent se révéler incorrectes. Ces estimations relatives aux résultats futurs dépendent de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des différences considérables entre les résultats réels et les attentes du Groupe. Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent notamment ceux énoncés dans la section 8 – Risques et gestion des risques du présent rapport de gestion.

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

Les énoncés prospectifs se trouvant dans ce rapport sont pertinents en date du 27 mars 2025. La Société ne prévoit pas mettre à jour publiquement ces énoncés pour tenir compte de nouveaux renseignements, d'événements futurs, de changements de situation ou de toute autre raison après cette date.

1. Résumé

Aperçu du Groupe et résumé des résultats financiers de 2024.



Secteur Postes Canada

En 2024, notre personnel a livré près de 6,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 17,6 millions d'adresses à l'échelle du pays. Postes Canada est fière de servir la population canadienne et de permettre aux communautés partout au pays de rester en contact, grâce au plus vaste réseau de vente au détail au pays comptant plus de 5 700 bureaux de poste. Servir le Canada est notre mandat, et nous livrons partout, pas seulement aux endroits les plus rentables.

En vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes (la Loi)*, Postes Canada a pour mission d'offrir des services postaux de grande qualité, à un prix raisonnable, à toute la population du pays, particuliers et entreprises, dans les régions rurales et urbaines, de manière sécurisée et financièrement autonome. En tant que société d'État fédérale, Postes Canada rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre responsable de Postes Canada, le gouvernement du Canada étant son unique actionnaire.

Postes Canada exerce ses activités conformément au *Protocole du service postal canadien*, qui a été mis en place par le gouvernement du Canada en 2009 et qui définit l'obligation de l'entreprise d'assurer un service universel. Voici quelques-uns des éléments du *Protocole* :

- Postes Canada s'engage à maintenir un service postal complet qui appuie l'échange de courrier au Canada et à l'échelle internationale. Ce service comprend la collecte, la transmission et la livraison de lettres, de colis et de publications.
- La prestation de services postaux aux régions rurales est un élément essentiel du service universel qu'offre Postes Canada. La Société est déterminée à offrir des services postaux aux régions éloignées, car elle est consciente de l'importance de les desservir.
- Postes Canada a la responsabilité d'établir des tarifs d'affranchissement justes et réalistes. Ces tarifs, ainsi que d'autres sources de revenus, doivent suffire à couvrir ses coûts opérationnels.

Postes Canada fait partie intégrante de l'industrie postale mondiale, qui est composée d'administrations postales étrangères.

Auparavant, les administrations postales finançaient leur obligation d'assurer un service universel grâce à une exclusivité prévue par la loi, ou par un monopole de l'administration postale sur une partie du marché postal. Cependant, au cours des 20 dernières années, la population et les entreprises canadiennes ont été témoins du passage accéléré de l'ère du courrier à celle du commerce en ligne. Lorsque les gens ont commencé à recevoir moins de courrier traditionnel et plus de colis, nous avons dû nous adapter à ces nouvelles habitudes, qui sont plus marquées depuis les cinq dernières années. Toutefois, notre réseau conçu pour livrer jusqu'à 5,5 milliards de lettres par an, notre point culminant en 2006, n'est pas viable pour les 2 milliards de lettres que nous avons livrées en 2024, d'autant plus que le nombre d'adresses desservies a augmenté de plus de 212 000 par année.

La croissance du marché du cybercommerce canadien au cours des 10 prochaines années représente une occasion importante pour Postes Canada. Toutefois, notre secteur Colis continue de perdre du terrain par rapport aux entreprises de livraison qui ont connu une croissance rapide en utilisant souvent une main-d'œuvre à faible coût dont les contrats de travail sont peu réglementés et en s'appuyant sur des modèles d'affaires axés sur la technologie permettant d'offrir des tarifs plus bas. Ces entreprises sont en mesure de livrer leurs colis sept jours par semaine, y compris le soir et les fins de semaine. Cette capacité leur donne l'avantage d'obtenir des volumes de colis provenant du cybercommerce, qui valorise la livraison rapide et à faible coût. Au cours des cinq dernières années, notre part estimée du marché de la livraison des colis a rapidement diminué de plus de la moitié, passant de 62 % en 2019 à 24 % en 2024 en raison de la compétition féroce dans le secteur de la livraison.

Postes Canada s'adapte au changement depuis des siècles. Toutefois, des changements importants à son modèle d'exploitation s'imposent afin de moderniser et maintenir le service postal national pour toute la population. Conscients de notre rôle primordial qui est de relier l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens des communautés urbaines, rurales et éloignées, nous sommes déterminés à mener cette transformation. Pour que nous puissions fonctionner avec succès selon le principe de l'utilisateur-payeur, il faut que le cadre réglementaire et le modèle de livraison en vertu desquels nous exerçons nos activités et sommes régis évoluent au même rythme que les besoins d'expédition de la population. Autrement, nous risquons de perdre notre pertinence sur le marché et de devoir recourir à d'autres sources de revenus pour financer nos opérations.

La population canadienne s'attend à ce que Postes Canada, ses agents négociateurs et son unique actionnaire, le gouvernement du Canada, travaillent ensemble pour administrer le service postal national. L'objectif final est de bâtir un service postal viable suffisamment souple pour se moderniser et servir l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens.

Points saillants financiers et opérationnels



Mise à jour réglementaire

Plan d'entreprise

Le 28 octobre 2024, Postes Canada a déposé son plan d'entreprise de 2025 à 2029 (le plan) auprès de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Le plan comprenait les éléments suivants :

- Augmentation des tarifs réglementés du service Poste-lettres^{mc} de 25 % en janvier 2025.
- Injection de fonds publics d'environ 1 milliard de dollars.
- Plan d'emprunt et de location, avec une proposition d'augmentation de la facilité d'emprunt à court terme actuelle de Postes Canada.
- Budgets d'exploitation et d'investissement de 2025.

Le Conseil du Trésor a approuvé la première année de ce plan, soit l'exercice 2025.

Financement du gouvernement

Conformément à l'article 31 de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada a présenté une demande afin de recevoir les montants nécessaires pour lui permettre de faire face aux frais de fonctionnement et aux frais imputables sur le revenu, lesquels ne sont pas suffisamment couverts par ses recettes disponibles prévues au cours de l'exercice 2025-2026 du gouvernement du Canada se terminant le 31 mars 2026. L'approbation du gouverneur en conseil a été reçue le 31 janvier 2025. Une fois l'approbation finale reçue, tous les montants mis à la disposition de la Société en vertu de l'article 31 de la *Loi* doivent être remboursés au ministre des Finances à partir des revenus annuels de la Société, dans la mesure où ces derniers sont suffisants. La Société s'attend à recevoir un tel financement au milieu de 2025.

L'injection de fonds publics proposée et l'accès à des facilités de financement à court terme permettront à la Société de maintenir sa solvabilité et de soutenir ses activités au cours de 2025. Nous nous trouvons à une étape critique de notre histoire, où le rôle d'infrastructure nationale essentielle que nous jouons depuis longtemps est gravement menacé si nous n'entreprenons pas une restructuration majeure, y compris une révision de nos paramètres de fonctionnement et de notre cadre réglementaire. Ces mesures de liquidité à court terme ne régleront pas les défis structurels à long terme de Postes Canada. Elles constitueront par contre un soutien financier dont elle a grandement besoin pour continuer à servir la population canadienne alors qu'elle travaille avec le gouvernement et les agents négociateurs sur les changements nécessaires pour assurer la viabilité à long terme du service postal national.



L'approbation du financement du gouvernement a eu une incidence sur notre évaluation du risque sur le plan de la continuité

Depuis 2018, le secteur Postes Canada a enregistré des pertes opérationnelles cumulatives de plus de 4,5 milliards de dollars (une mesure du rendement de l'entreprise qui exclut les produits nets liés aux activités d'investissement et de financement, comme les résultats non récurrents des cessions de 2024) et des pertes cumulatives avant impôt de plus de 3,8 milliards de dollars. Les défis croissants que pose l'environnement concurrentiel actuel nous ont menés à un point critique. La transition de la livraison du courrier vers celle des colis a grandement fragilisé la fondation du service postal national. Des changements majeurs sont nécessaires pour moderniser et maintenir le service postal national. La tendance actuelle à la détérioration financière menace notre capacité à remplir le mandat donné par le gouvernement du Canada, qui consiste à financer nos opérations à partir des revenus générés par la vente de nos produits et services, et non par un financement provenant des contribuables.

Compte tenu des pertes d'exploitation prévues pour 2025 et de l'échéance de 500 millions de dollars de la dette en juillet 2025, Postes Canada a besoin du soutien financier de son actionnaire pour maintenir sa solvabilité, s'assurer de pouvoir poursuivre ses activités et assurer sa continuité à court terme. La Société continue de travailler avec son actionnaire et ses agents négociateurs pour régler les importants problèmes structurels et financiers à long terme auxquels fait face le service postal.

Nos états financiers consolidés ont été préparés sur la base de la continuité de l'exploitation conformément aux normes comptables IFRS, qui supposent que la Société poursuivra ses activités dans un avenir prévisible et sera en mesure de réaliser ses actifs et de s'acquitter de ses passifs et engagements dans le cours normal de ses activités. Dans notre évaluation du risque sur le plan de la continuité, nous prenons en considération la gestion du capital, la capacité d'emprunt, l'accès à un financement remboursable du gouvernement et son approbation, et la gestion des risques de liquidité de la Société. Des jugements importants sont portés dans le cadre de ces évaluations.



Portrait du marché

Postes Canada fait face à de nombreux défis économiques, y compris la faible croissance du produit intérieur brut canadien, l'inflation et les pressions du coût de la vie qui pèsent sur la population. Dans de nombreux secteurs, y compris le nôtre, l'inflation a entraîné des mesures de réduction des coûts. Dans le secteur Colis, qui représente notre plus grand potentiel de

croissance, la concurrence et les pressions tarifaires s'intensifient, et nous faisons de plus en plus face aux défis suivants :

- Les gens magasinent de plus en plus pour les tarifs d'expédition les plus bas pour chaque envoi, une voie à la fois ou un colis à la fois.
- La concurrence introduit rapidement de nouvelles capacités de livraison et de retour, y compris dans de nouvelles régions grâce à la main-d'œuvre à la demande.
- De nouvelles entreprises de livraison à faible coût et nécessitant peu d'actifs offrent des services rapides sept jours sur sept.
- La clientèle gère sa relation avec Postes Canada par l'entremise d'outils intermédiaires de tierces parties, comme les plateformes de vente en ligne et d'expédition.

Le marché du cybercommerce devrait demeurer solide et connaître une croissance de 11,4 % en 2025, mais Postes Canada continue d'avoir de la difficulté à conserver ou à accroître sa part de marché. Plusieurs contraintes freinent la réussite de l'entreprise sur ce marché et ont une incidence négative importante sur le rendement global de Postes Canada. Ces contraintes comprennent notamment les limites et le manque de flexibilité imposés par nos conventions collectives, un cadre réglementaire et stratégique rigide, des difficultés financières continues, ainsi que la prédominance et le succès de la concurrence agile à faible coût.

Postes Canada se distingue par son rendement sur le plan environnemental, qui découle d'engagements fermes et de plans d'action visant à minimiser les émissions de gaz à effet de serre, les déchets et l'utilisation des ressources naturelles. Il s'agit d'une priorité essentielle, car les préoccupations environnementales ont une influence de plus en plus marquée sur les décisions d'expédition des gens et des entreprises. Toutefois, nous avons dû suspendre ou annuler un grand nombre de projets et d'investissements dans ce domaine en raison des mesures de réduction des coûts et de la détérioration de notre position de liquidité.

En dehors du cybercommerce, le secteur Courrier transactionnel continue de s'éroder, tandis que le nombre d'adresses de livraison continue d'augmenter, ce qui fait augmenter les coûts de livraison. Malgré de nouveaux mandats et l'augmentation des ventes du service Courrier de quartier de Postes Canada^{MC}, les plateformes numériques qui utilisent de nouvelles technologies pour se faire connaître du grand public ont une incidence négative sur d'autres produits du secteur Marketing direct.



Résultats sectoriels

Résultat d'exploitation

(en millions de dollars)

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)
Postes Canada	(1 287)	(845)	(442)	(52,3) %
Purolator	287	296	(9)	(3,3) %
SCI	1	18	(17)	(92,4) %
Écritures de consolidation et éliminations	12	–	12	+
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(987)	(531)	(456)	(85,7) %

+ Pourcentage de variation élevé.

En 2024, les pertes d'exploitation du Groupe sont principalement attribuables à la baisse des produits du secteur Postes Canada et à la hausse des charges d'exploitation du secteur Purolator, en partie compensées par les hausses des produits du secteur Purolator découlant de son acquisition de Williams PharmaLogistics.

Les résultats des cessions de SCI et d'Innovaposte ne sont pas inclus dans les pertes d'exploitation dans la mesure où ils étaient comptabilisés dans les produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement de l'état consolidé du résultat global; par conséquent, ils sont exclus de cet aperçu du rendement de l'entreprise.

Résultat avant impôt

(en millions de dollars)

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)
Postes Canada	(841)	(748)	(93)	(12,4) %
Purolator	294	293	1	0,2 %
SCI	–	14	(14)	(100,0) %
Écritures de consolidation et éliminations	(118)	(88)	(30)	(34,1) %
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(665)	(529)	(136)	(25,8) %

En 2024, le Groupe a enregistré une perte pour la septième année consécutive. La perte est imputable principalement à la perte du secteur Postes Canada, qui a été en partie compensée par le résultat positif inscrit par Purolator.

Cession de SCI et d'Innovaposte – Postes Canada et Purolator ont annoncé la cession de la totalité des actions de SCI, un important fournisseur canadien de services logistiques en tierce partie, et d'Innovaposte, le fournisseur de services partagés en technologie de l'information de la Société. L'impartition des services de technologie de l'information à un partenaire stratégique spécialisé permettra à la Société de croître dans le marché du cybercommerce au

Canada tout en se concentrant sur sa principale responsabilité, soit servir les Canadiens et les Canadiennes. Un résumé des cessions figure ci-dessous.

	SCI	Innovaposte
Date de clôture	1 ^{er} mars 2024	15 avril 2024
Produit (en millions de dollars)	363	61
Gain sur la vente (en millions de dollars, avant impôt)	294	52



Secteur Postes Canada

Résumé des résultats

(en millions de dollars)

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)
Produits d'exploitation	6 142	6 942	(800)	(12,2) %
Charges d'exploitation	7 429	7 787	(358)	(5,3) %
Résultat d'exploitation	(1 287)	(845)	(442)	(52,3) %
Produits liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	446	97	349	360,4 %
Résultat avant impôt	(841)	(748)	(93)	(12,4) %

Pour la septième année consécutive, Postes Canada a enregistré une perte avant impôt. En 2024, l'aggravation des pertes d'exploitation a été en partie contrebalancée par les gains non récurrents et les revenus de dividendes découlant de la vente de SCI et d'Innovaposte en 2024.

Arrêt de travail et Commission d'enquête sur les relations de travail

L'arrêt de travail du quatrième trimestre, soit notre période de pointe, a eu une incidence considérable sur nos résultats financiers de 2024. Les répercussions sur les revenus ont été importantes. Une partie de cette érosion est permanente, car la clientèle est passée à d'autres transporteurs de colis pour leur entreprise ou à d'autres plateformes de marketing ou modes de communication qui ne nécessitent pas nos services. Sur la perte avant impôt de 841 millions de dollars, nous estimons que l'incidence négative nette de l'arrêt de travail a représenté 208 millions de dollars, principalement en raison de la baisse de 693 millions de dollars des revenus.

L'arrêt de travail aura probablement encore une incidence financière en 2025 et au-delà, mais il est difficile d'en prédire l'ampleur.

À la fin de 2024, le ministre du Travail a nommé une Commission d'enquête sur les relations de travail chargée d'examiner les principaux enjeux du conflit de travail, plus précisément :

- la situation financière de Postes Canada;

- la nécessité pour l'entreprise de diversifier ou de modifier ses modèles de livraison afin de répondre aux exigences actuelles du marché;
- la viabilité de Postes Canada telle qu'elle est actuellement configurée;
- les protections négociées du syndicat à l'égard de la sécurité d'emploi et de l'emploi à temps plein;
- la nécessité de protéger la santé et la sécurité du personnel.

Nous espérons toujours que le travail de la Commission nous permettra d'avoir une compréhension commune des enjeux auxquels nous faisons face. La section 4.1 – Capacités contient des renseignements supplémentaires sur l'état de nos conventions collectives.



Produits par secteur d'activité

	Produits (en millions de dollars)				Volumes (en millions d'articles)			
	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)	2024	2023	Écart	Écart (%)
Colis	2 799	3 482	(683)	(20,3) %	240	296	(56)	(19,9) %
Courrier transactionnel	2 193	2 298	(105)	(5,3) %	2 009	2 196	(187)	(9,3) %
Marketing direct	930	951	(21)	(3,0) %	4 104	4 002	102	1,8 %
Produits et services grand public	220	211	9	3,7 %	–	–	–	–
Total	6 142	6 942	(800)	(12,2) %	6 353	6 494	(141)	(3,0) %



Baisse des produits et des volumes du secteur Colis en raison des pressions concurrentielles persistantes et de l'arrêt de travail pendant la période de pointe

Le total des produits et des volumes du secteur Colis a diminué en 2024, principalement en raison de l'arrêt de travail qui a eu lieu au quatrième trimestre de 2024, des pressions concurrentielles exercées par les nouvelles entreprises d'expédition à faible coût, d'une baisse des suppléments pour carburant (liés aux tarifs du marché) et des changements dans la composition de la clientèle et des canaux. Les produits et les volumes de colis d'arrivée ont été touchés négativement par la hausse de la popularité des groupeurs commerciaux compétitifs au détriment du réseau postal d'arrivée traditionnel.

Perspectives d'avenir : La croissance prévue du marché canadien du cybercommerce au cours de la prochaine décennie présente une occasion importante, mais la part de marché de Postes Canada devrait diminuer en raison de la concurrence féroce, surtout de la part d'entreprises non traditionnelles à faible coût. Bien que Postes Canada ait pleinement repris ses activités à la mi-décembre après l'arrêt de travail, des incertitudes persistent, ce qui pourrait entraîner une diminution des volumes jusqu'à ce qu'une solution définitive soit

trouvée avec tous les agents négociateurs. Le risque qui pèse sur notre canal international du fait de l'arrêt de travail est exacerbé par la grande incertitude commerciale causée par les tarifs douaniers imposés par notre plus important partenaire commercial. En 2025, nous prendrons des mesures pour reconquérir notre clientèle et répondre aux pressions de la concurrence. Par exemple, nos objectifs comprennent la mise en place d'une stratégie de tarification plus concurrentielle, l'amélioration du rendement de notre service dans les voies critiques et des efforts pour répondre aux attentes de la clientèle concernant la livraison le jour suivant et sept jours par semaine.



Poursuite de l'érosion des volumes de courrier et augmentation de 25 % des tarifs réglementés en janvier 2025

En 2024, l'érosion des volumes du secteur Courrier transactionnel s'est poursuivie, car notre service Poste-lettres traditionnel a continué d'être remplacé par les communications numériques. L'érosion de référence a été temporairement exacerbée par l'arrêt de travail à la fin de 2024, car la population et les entreprises canadiennes n'ont pas été en mesure d'envoyer des lettres, des factures, des relevés et d'autres communications. L'augmentation des tarifs réglementés en mai 2024, qui représentait une augmentation moyenne pondérée de 7,6 %, a permis d'atténuer l'incidence de la baisse des volumes sur les revenus.

Perspectives d'avenir : La Société n'a pas l'autonomie nécessaire pour établir les tarifs réglementés des timbres; les règlements aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes* exigent que le gouvernement du Canada approuve de telles augmentations tarifaires. En janvier 2025, Postes Canada a augmenté les tarifs réglementés pour les timbres, les articles Poste-lettres, les articles Poste aux lettres du régime international ainsi que les droits postaux de services spéciaux, ce qui aidera à atténuer la baisse globale des revenus prévue en 2025. Les timbres achetés en carnet, en rouleau ou en feuillet, soit les plus vendus, sont passés de 0,99 \$ à 1,24 \$ par timbre, ce qui représente une augmentation de 25 cents. Nous améliorons également l'expérience client pour le secteur d'activité Courrier transactionnel grâce au service Courrier, une fonction de l'application de Postes Canada qui fournit des avis sur le courrier d'arrivée et un historique des articles déjà livrés.



Diminution des produits du secteur Marketing direct en raison des répercussions négatives de l'arrêt de travail qui ont annulé en partie le solide rendement du service Courrier de quartier^{MC}

L'augmentation des ventes du service Courrier de quartier de Postes Canada^{MC} jusqu'à la mi-novembre est en partie attribuable à l'arrivée de nouveaux produits dans nos installations. Ce solide rendement a été contrebalancé par les répercussions de l'arrêt de travail, qui a forcé les entreprises à suspendre ou à annuler leurs campagnes de marketing pendant la période

achalandée des Fêtes. Les entreprises choisissent de plus en plus d'autres plateformes émergentes pour joindre leur clientèle, ce qui entraîne une baisse des revenus pour le secteur Marketing direct dans son ensemble.

Perspectives d'avenir : Le marketing direct aide les entreprises à joindre leur clientèle de manière concrète. Pour qu'il demeure pertinent, nous ferons ce qui suit :

- Conjuguer les expériences physique et numérique pour améliorer le service Marketing Intelligente de Postes Canada^{MC}.
- Mettre en place une tarification responsable pour les produits Marketing direct commerciaux.
- Tirer parti des récents changements dans l'industrie pour créer de nouvelles occasions et de nouveaux partenariats.
- Réduire l'utilisation du plastique dans les articles Courrier de quartier.



Augmentation des produits générés par le secteur d'activité des produits et services grand public découlant des services de logistique commerciaux et des ventes de pièces de monnaie

Les produits générés par le secteur d'activité des produits et services grand public ont augmenté en 2024 en raison des services de logistique pour les envois relatifs aux élections, de la hausse des ventes de pièces de monnaie et d'articles de collection, ainsi que de celles liées aux cases postales.

Perspectives d'avenir : Nous continuons d'explorer des solutions et des projets novateurs permettant à davantage de personnes au Canada d'accéder aux services bancaires grâce à nos produits financiers existants ou à de nouveaux produits. Nous continuons de travailler en partenariat avec la Banque de développement du Canada sur un programme de prêts pour les petites et moyennes entreprises.



Charges d'exploitation plus élevées partiellement contrebalancées par une baisse des investissements autres qu'en capital

(en millions de dollars)

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)
Main-d'œuvre	3 712	3 952	(240)	(6,8) %
Avantages du personnel	1 108	937	171	17,3 %
Autres charges d'exploitation	2 238	2 545	(307)	(12,7) %
Amortissement	371	353	18	4,3 %
Total des charges d'exploitation	7 429	7 787	(358)	(5,3) %

En 2024, les charges d'exploitation ont diminué par rapport à 2023, principalement en raison des économies sur les coûts liés à la main-d'œuvre et d'autres facteurs attribuables à l'arrêt de travail, ainsi que des économies opérationnelles sur les coûts de main-d'œuvre découlant d'une meilleure adaptation des horaires de travail aux fluctuations de volumes. Ces économies ont été en partie contrebalancées par les augmentations salariales, les pressions inflationnistes et la hausse des charges liées aux avantages du personnel attribuable à une baisse des taux d'actualisation. Les charges d'exploitation ont également diminué, car nous avons recentré nos priorités en matière d'investissements autres qu'en capital.

Perspectives d'avenir : La direction continue de chercher activement à réduire les dépenses sans nuire à notre capacité à maintenir le service offert au pays. La Société se concentre principalement sur l'analyse de tous les secteurs fonctionnels non opérationnels afin d'identifier des économies et des possibilités d'amélioration continue.

En réponse à la détérioration de sa situation financière, Postes Canada continue de réduire ou de reporter ses investissements à court terme (p. ex., modernisation des établissements, capacité de traitement des colis en vue de la croissance à venir, rénovations des installations et reconstitution de l'actif), ce qui contribuera à la réduction globale des dépenses. Combinées à nos défis financiers globaux, ces réductions de dépenses pourraient avoir une incidence sur notre capacité à livrer concurrence alors que chaque colis compte.



Investissements

La Société dispose d'un réseau et d'une infrastructure nationale considérables qui nécessitent un certain niveau d'investissements essentiels pour être opérationnels et, dans certains cas, se transformer. Selon la nature d'un projet d'investissement, certains coûts d'investissement répondent aux critères des normes comptables IFRS pour être capitalisés en tant qu'actif dans l'état de la situation financière (investissements en capital) et amortis sur la durée de vie de l'actif. D'autres coûts d'investissement ne peuvent pas être capitalisés et sont comptabilisés en tant qu'autres charges d'exploitation dans l'état du résultat global (investissements autres qu'en capital). En 2024, les dépenses d'investissement de la Société se sont élevées à un total de 470 millions de dollars, dont des investissements en capital de 246 millions de dollars et des investissements autres qu'en capital de 224 millions de dollars. Il s'agit d'une réduction globale de 273 millions de dollars par rapport à 2023. Pour aider à préserver la trésorerie restante à court terme, nous continuons d'accorder la priorité aux investissements essentiels, tout en mettant l'accent sur la croissance de l'entreprise. Nos initiatives essentielles aux opérations et nos initiatives relevant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) se poursuivent, mais à des niveaux considérablement réduits et dans des délais beaucoup plus longs que prévu initialement. Ces réductions de coûts ont eu une incidence négative sur la transformation de la Société.

Perspectives d'avenir : Les investissements de 2025 seront limités à ceux qui appuient le remplacement des actifs arrivant en fin de vie qui sont maintenant coûteux à entretenir ou qui

représentent un risque pour la sécurité ou le service. Nous réduisons, reportons ou annulons également plusieurs projets liés à la capacité.



Rendements des actifs plus élevés que prévu entraînant des gains de réévaluation dans les autres éléments du résultat global

Les 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 sont importantes et volatiles en raison des fluctuations des taux d'actualisation, des rendements des placements et d'autres hypothèses actuarielles, ce qui engendre des risques financiers et de liquidité à long terme considérables pour la Société, surtout pendant les périodes d'insuffisance de capitalisation. À la fin de 2024, des rendements des actifs plus élevés que prévu et une hausse des taux d'actualisation contrebalancée par des pertes actuarielles et d'autres ajustements d'hypothèses ont entraîné des profits de réévaluation de 884 millions de dollars, après impôt, comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. La charge de retraite établie de façon actuarielle comptabilisée dans l'état du résultat global et les paiements réguliers n'ont pas été touchés par ces réévaluations.

Étant donné que la situation de capitalisation du Régime au 31 décembre 2023 était positive et dépassait certains seuils prévus par la loi, aucun paiement spécial de solvabilité n'était requis pour 2024. De plus, Postes Canada n'était pas autorisée à verser des cotisations au titre des services rendus pour 2024.

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

	31 décembre 2024 ¹		31 décembre 2023	
	\$	%	\$	%
Excédent sur le plan de la continuité selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime ²	7,6	130 %	7,6	131 %
Excédent sur le plan de la solvabilité selon la valeur marchande des actifs du Régime ²	2,6	109 %	2,2	108 %
Excédent sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans ³	2,1	107 %	0,6	102 %

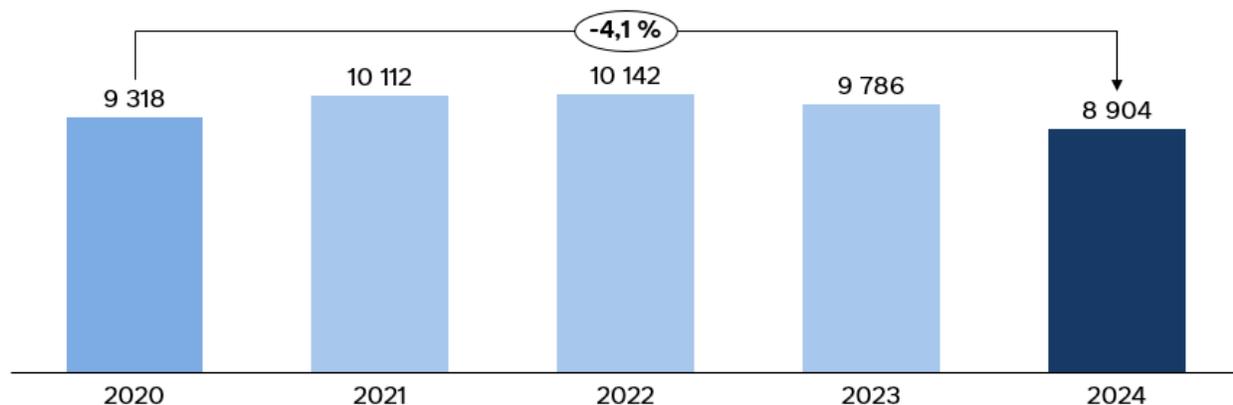
1. Les résultats finaux pour les estimations de la situation financière du Régime au 31 décembre 2024 seront déposés en 2025.
2. Le ratio de capitalisation selon l'approche de continuité est supérieur à 125 %, et le ratio de solvabilité est supérieur à 105 %; par conséquent, aucune cotisation au titre des services rendus n'était autorisée en 2024.
3. Le ratio de solvabilité est supérieur à 100 %; par conséquent, aucun paiement spécial de solvabilité n'était requis en 2024.

Perspectives d'avenir : Le Régime se trouvait dans une situation de capitalisation excédentaire au 31 décembre 2024. Dans cette optique, Postes Canada n'est pas autorisée à verser des cotisations régulières pour 2025. De plus, la Société n'est pas tenue d'effectuer des paiements spéciaux de solvabilité pour 2025. Les résultats des évaluations actuarielles finales pourraient différer fortement de ces estimations.

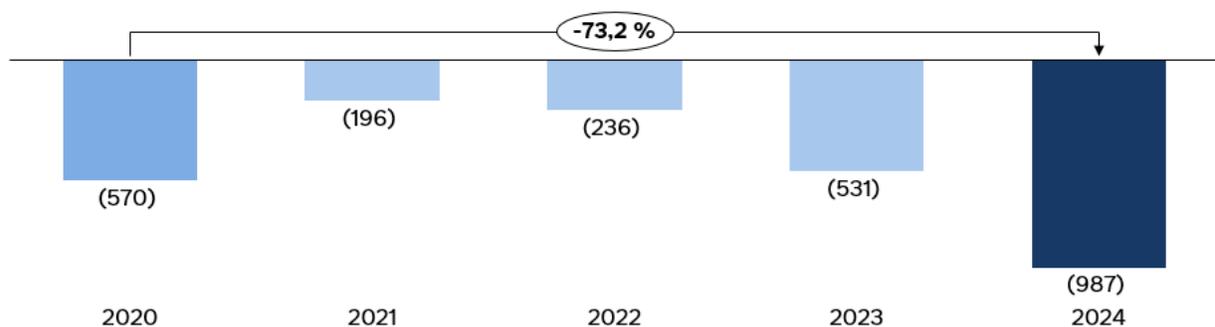
Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2024

Les graphiques ci-dessous illustrent les principaux résultats consolidés de 2024 du Groupe d'entreprises de Postes Canada.

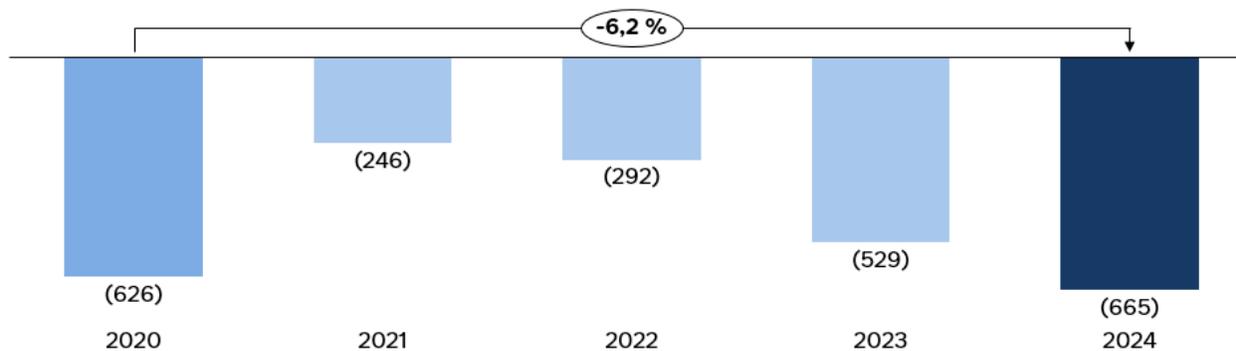
Produits d'exploitation (en millions de dollars)



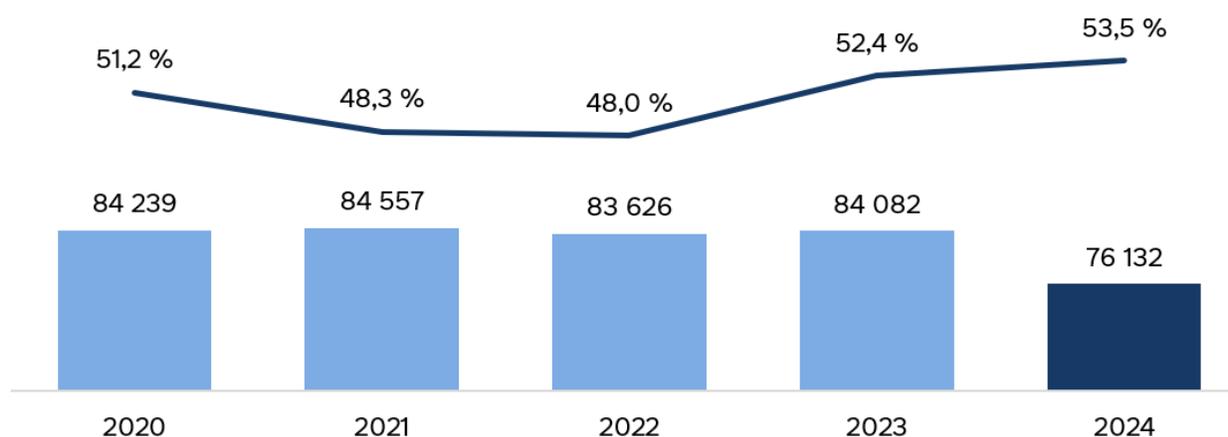
Résultat d'exploitation (en millions de dollars)



Résultat avant impôt (en millions de dollars)



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



* Comprend le personnel canadien à temps plein et à temps partiel ainsi que le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée. La main-d'œuvre exprimée en pourcentage des produits d'exploitation exclut les avantages du personnel. En 2024, l'embauche régulière de personnel temporaire pour la période de pointe dans le secteur Postes Canada a été réduite en raison de l'arrêt de travail au quatrième trimestre, ce qui a réduit notre effectif rémunéré.

Le tableau ci-dessous présente le rendement consolidé du Groupe.

Exercices clos les 31 décembre

(en millions de dollars)

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
État consolidé du résultat global					Se reporter à la section 5 – Revue des activités d'exploitation.
Produits d'exploitation	8 904	9 786	(882)	(9,7) %	Baisses attribuables à la cession de SCI et à la baisse du total des produits dans le secteur Postes Canada en raison de l'arrêt de travail, compensées par des augmentations dans le secteur Purolator.
Charges d'exploitation	9 891	10 317	(426)	(4,9) %	Baisses attribuables à la cession de SCI, à l'arrêt de travail à Postes Canada et à la baisse des charges d'investissement autres qu'en capital dans le secteur Postes Canada, contrebalancées par la hausse des avantages du personnel.
Résultat d'exploitation	(987)	(531)	(456)	(85,7) %	Augmentation des pertes dans le secteur Postes Canada.
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	322	2	320		+ Profit sur la vente de SCI et d'Innovaposte.
Résultat avant impôt	(665)	(529)	(136)	(25,8) %	
(Recouvrement) charge d'impôt sur le résultat	(246)	108	(354)	(327,4) %	L'exercice précédent comprenait l'incidence de la dépréciation de l'actif d'impôt différé.
Résultat net	(419)	(637)	218	34,1 %	
Résultat global	534	(1 850)	2 384	128,9 %	Gain de réévaluation provenant principalement des régimes de retraite.

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
État consolidé des flux de trésorerie					Se reporter à la section 6 – Liquidités et ressources en capital.
(Sorties) entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	(224)	101	(325)	(323,6) %	Augmentation des pertes d'exploitation et variation du fonds de roulement en partie contrebalancées par une augmentation des charges au titre des prestations de retraite en excédent des paiements.
(Sorties) entrées de trésorerie liées aux activités d'investissement	(52)	4	(56)	+	Diminution du produit de la vente des titres (montant net d'acquisition) en partie compensée par le produit de la vente de SCI et d'Innovaposte et la diminution des paiements en espèces au titre des immobilisations.
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(115)	(142)	27	19,3 %	Réduction des paiements au titre de la location.

+ Pourcentage d'écart élevé.

2. Activités de base et stratégie

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

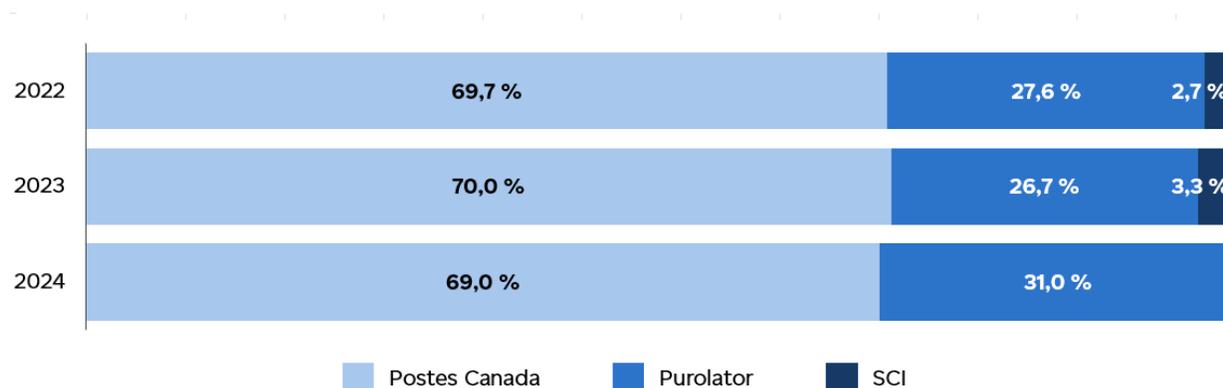
2.1 Nos activités

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est fier de servir la population canadienne au moyen d'un réseau qui soutient les communications et le commerce à l'échelle du pays et dans le reste du monde, qu'il s'agisse des communautés autochtones dans les régions éloignées ou des microentreprises émergentes. En 2024, le Groupe a généré 8,9 milliards de dollars en revenus en proposant des solutions de vente en ligne, de marketing et de logistique.

La demande de service atteint généralement un sommet pendant la période des Fêtes au quatrième trimestre. Les volumes baissent ensuite graduellement, les creux se produisant au troisième trimestre. Malgré les fluctuations de la demande, les coûts fixes importants demeurent relativement constants. Le Groupe exploite le réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, comptant plus de 8 700 points de vente au détail, un parc de plus de 21 700 véhicules et un effectif de plus de 76 000 personnes (personnel à temps plein et à temps partiel, y compris le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée).

En 2024, notre personnel a livré environ 6,6 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 17,6 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

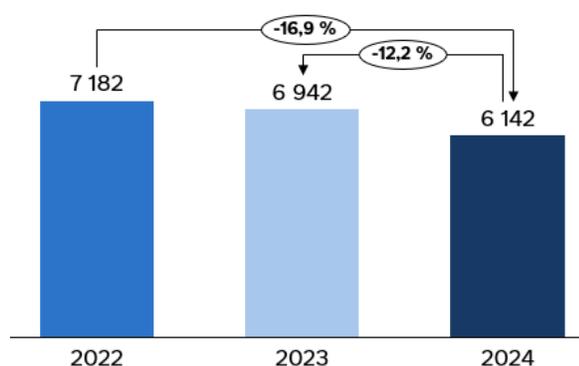
Produits par secteur



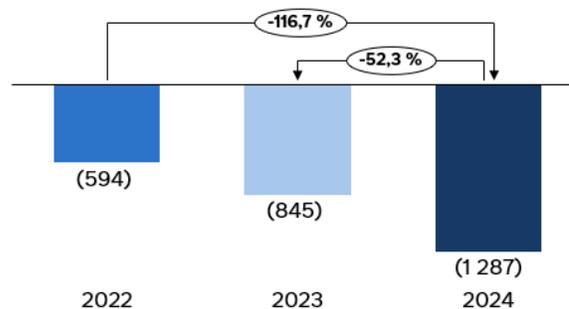
Secteur Postes Canada

Postes Canada exploite le plus vaste réseau de vente au détail au pays, qui compte plus de 5 700 bureaux de poste, et son parc compte plus de 15 300 véhicules. En 2024, l'entreprise a livré presque 6,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages. Avec un effectif rémunéré de plus de 62 300 personnes, y compris du personnel à temps plein, à temps partiel, temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée, Postes Canada dessert plus de 17,6 millions d'adresses à l'échelle du pays.

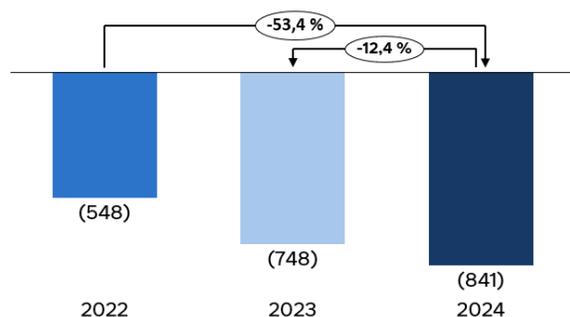
Produits (en millions de dollars)



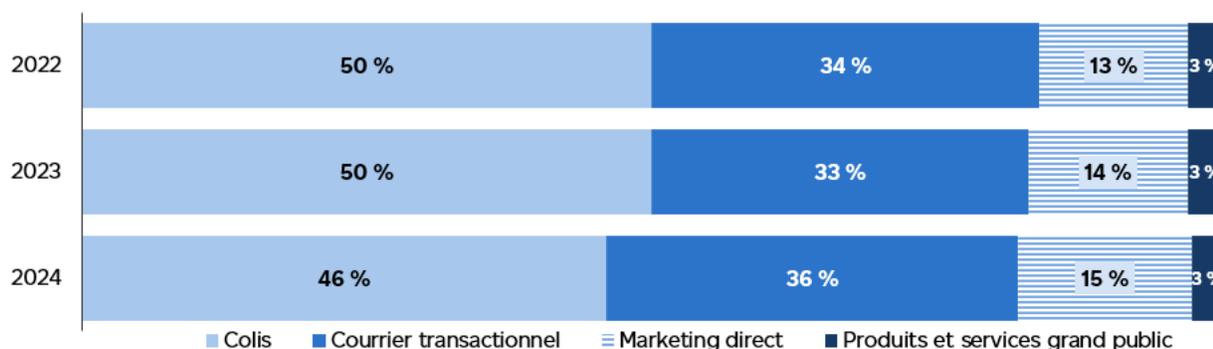
Résultat d'exploitation (en millions de dollars)



Résultat avant impôt (en millions de dollars)



Produits par secteur d'activité



En 2024, l'arrêt de travail au quatrième trimestre, soit notre période de pointe, a eu une incidence négative sur les produits par secteur d'activité et plus particulièrement sur notre secteur Colis, qui a été le plus touché.



Secteurs d'activité

Colis

Le secteur d'activité Colis propose une vaste gamme de services de livraison à toutes les adresses du Canada ainsi qu'à des destinations internationales, par l'entremise de partenariats avec des administrations postales étrangères et d'efforts de collaboration avec des intégrateurs mondiaux. 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 l'origine et la destination ainsi que par le mode de transport (transport de surface, transport aérien ou les deux). La clientèle de ce secteur se compose de consommateurs, de plateformes de cybercommerce, d'entreprises et de commerces de détail de toutes tailles, de gouvernements ainsi que d'autres administrations postales, entreprises de livraison et groupeurs. La concurrence dans le secteur d'activité Colis est féroce en raison du déploiement accéléré de nouvelles capacités de livraison et de retour,

des nouvelles entreprises de livraison flexibles et à faible coût à l'échelle mondiale, et du recours à des outils intermédiaires de tierces parties.

Courrier transactionnel

Nous avons le privilège exclusif de la levée, de la transmission et de la livraison des lettres, des relevés, des factures et d'autres communications. Le service Courrier transactionnel comprend trois catégories de produits : Poste-lettres^{MC} du régime intérieur, Poste aux lettres de départ et Poste aux lettres d'arrivée. Les revenus proviennent des services de livraison du courrier traitable traditionnels. Le fait que la population canadienne continue d'adopter les communications numériques explique la baisse annuelle constante des volumes de courrier, ce qui a une incidence considérable sur notre modèle d'affaires fondé sur les communications papier. Notre clientèle se compose en partie des particuliers, mais principalement de grandes entreprises commerciales du secteur financier, des télécommunications et des services publics, ainsi que des gouvernements.

Marketing direct

Le secteur d'activité Marketing direct, publicité et édition (désigné collectivement sous le nom de Marketing direct) comporte trois principaux services :

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

Il est difficile d'assurer la croissance dans ce secteur concurrentiel étant donné que les entreprises consacrent une plus grande part de leur budget de marketing à des solutions numériques, y compris de nouvelles technologies émergentes comme l'intelligence artificielle. La clientèle de ce secteur est composée d'entreprises de toutes tailles ainsi que d'administrations municipales, provinciales et fédérales.

Produits et services grand public

La catégorie Produits et services grand public comporte une vaste gamme de produits et services, notamment le service de réexpédition du courrier, les produits de données, les timbres commémoratifs, les articles-cadeaux et pièces de monnaie et les services financiers, ainsi que les gains et les pertes liés aux devises étrangères.



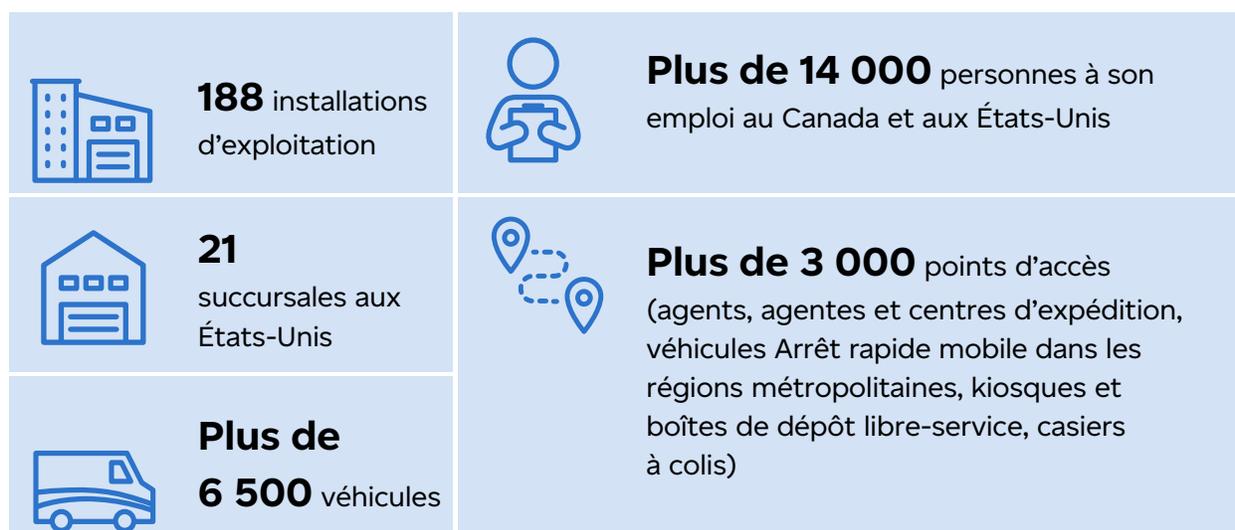
Canaux de vente

Postes Canada offre des services aux Canadiennes et Canadiens d'un océan à l'autre par l'entremise de divers canaux :

- Grâce à notre **réseau de vente au détail et à notre vaste réseau de livraison**, nous servons toutes les adresses canadiennes. Notre vaste réseau de bureaux de poste constitue un point de contact essentiel pour les gens d'ici et les petites entreprises locales qui peuvent compter sur Postes Canada aux quatre coins du pays pour des services importants, le ramassage de colis et de courrier, les fournitures d'expédition ainsi que le dépôt et le retour de produits.
- Nos **activités commerciales du régime intérieur** représentent le canal le plus important. Nous offrons des produits et services aux grandes entreprises nationales et à la clientèle commerciale du marché intermédiaire partout au Canada. Nous aidons les entreprises à se lancer et à croître, grâce entre autres à des solutions d'expédition, de marketing et de soutien du cybercommerce comme des programmes et des services postaux conçus pour les petites et les grandes entreprises. Nous nous efforçons de simplifier la façon de faire affaire avec nous, en plus de fournir des renseignements et de nouveaux services pour améliorer les pratiques d'affaires et les occasions d'accroître la clientèle.
- Le **canal international** comprend les services d'arrivée et de départ que fournit Postes Canada en collaboration avec des administrations postales étrangères et qui sont régis par l'Union postale universelle et les ententes bilatérales entre partenaires commerciaux. Nous déployons des efforts auprès d'un large éventail de partenariats bilatéraux, multilatéraux et commerciaux pour repérer et développer de nouveaux secteurs de croissance en mettant l'accent sur nos priorités environnementales, sociales, de gouvernance et de développement durable, les principes de bonne gouvernance et la coopération régionale.

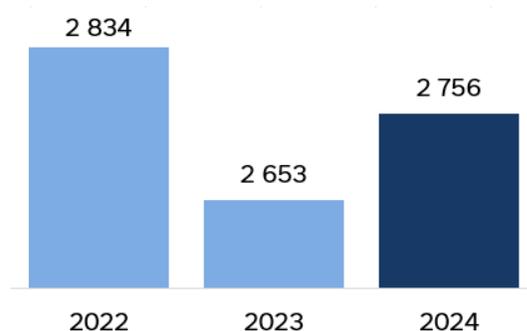
Purolator

Secteur Purolator

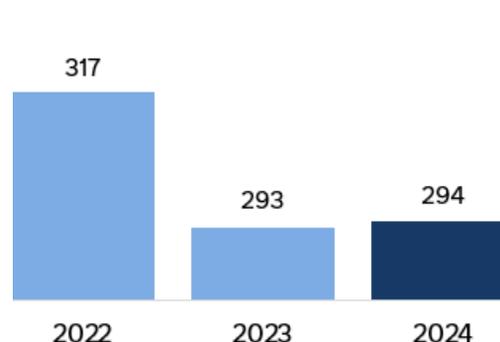


Purolator est un important fournisseur de pointe de solutions intégrées de logistique et d'expédition de fret et de colis à l'échelle de l'Amérique du Nord depuis plus de 60 ans. Grâce à l'un des plus importants réseaux nationaux intégrés de fret et de messagerie, Purolator offre des services d'expédition et de logistique de premier ordre. L'entreprise est capable d'atteindre 100 % des codes postaux à l'échelle du pays (grâce à des partenariats avec d'autres transporteurs pour le dernier kilomètre de livraison) et est fière d'être un partenaire de confiance pour les envois du régime intérieur et du régime international.

Produits d'exploitation (en millions de dollars)



Résultat avant impôt (en millions de dollars)



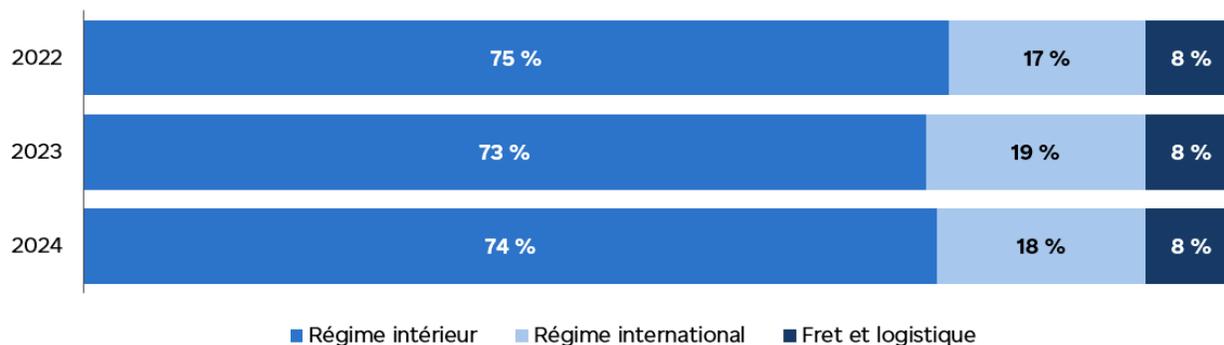
Guidée par sa raison d'être, celle de rendre le Canada plus fort, Purolator va au-delà de la livraison de colis. L'entreprise a à cœur d'avoir un effet positif sur les communautés partout au pays, de créer un milieu de travail gratifiant pour son personnel et de permettre à sa clientèle de tenir ses promesses.

En 2024, Purolator a reçu le Prix du leader communautaire de la Daily Bread Food Bank pour ses efforts importants de sensibilisation à l'insécurité alimentaire, particulièrement par l'entremise du programme Blitz contre la faim^{mp} de Purolator, qui a permis de recueillir près de 2,4 millions de livres d'aliments tout au long de l'année pour les communautés au pays. Forbes a également nommé

Purolator à son palmarès des meilleurs employeurs au Canada pour la neuvième année consécutive, ainsi qu'à son palmarès des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada en 2024.

Purolator a à cœur l'amélioration continue et l'innovation afin d'offrir de meilleurs services qui répondent aux besoins en évolution de la clientèle.

Produits par secteur d'activité



2.2 Notre environnement commercial

Tendances mondiales



L'inflation mondiale est passée de 6,7 % en 2023 à 5,8 % en 2024 et devrait continuer de diminuer en 2025. La baisse de l'inflation a incité les banques centrales des économies avancées à assouplir leur politique monétaire et à réduire les taux d'intérêt en 2024, le Canada ayant été le premier pays du G7 à le faire en juin 2024.

Les États-Unis, qui ont abaissé les taux d'intérêt à un rythme beaucoup plus lent que le reste du monde, sont un cas particulier en matière de politique économique. Par conséquent, la valeur du dollar américain s'est raffermie par rapport aux principales devises, en partie lorsque le capital mondial s'est tourné vers les obligations du Trésor américain à rendement plus élevé.

La vigueur de l'économie des États-Unis se reflète par le gain de plus de 20 % de l'indice S&P 500 en 2024. Combiné à un gain semblable en 2023, ce résultat représente le plus grand bond en deux ans depuis 1998. La solide performance économique des États-Unis suggère que l'écart de taux d'intérêt par rapport au reste du monde se poursuivra, car la Réserve fédérale américaine cherche à contrôler l'inflation. On ne sait pas si l'économie américaine continuera de diverger du reste du monde et, le cas échéant, quelle sera l'incidence sur le Canada.



Canada

L'économie canadienne a suivi les tendances macroéconomiques mondiales en 2024, alors que les taux d'intérêt élevés ont freiné l'inflation et que la demande globale a baissé. L'indice des prix à la consommation sur 12 mois est passé de 3,9 % en 2023 à 2,8 % en 2024. En réponse au

ralentissement de l'inflation et à la hausse du chômage, la Banque du Canada a commencé à réduire les taux d'intérêt en juin 2024, passant de 5 % à 3,25 % à la fin de 2024. L'effet prévu des baisses des taux d'intérêt sur le chômage reste encore largement à voir, car le taux de chômage a continué d'augmenter pour atteindre 6,7 % au 31 décembre 2024 (il était de 5,8 % l'année précédente).

Les dépenses de consommation en 2025 sont intrinsèquement incertaines, compte tenu des indicateurs économiques et des décisions politiques qui entrent en vigueur. Le produit intérieur brut (PIB) par habitant du Canada demeure aux mêmes niveaux qu'en 2017 et se situe maintenant sous la moyenne de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour la première fois depuis plus de 20 ans. Le PIB global au Canada sera également mis à l'épreuve alors que le gouvernement fédéral met en œuvre son plan d'immigration de 2025 à 2027, qui devrait réduire considérablement le nombre d'admissions pour les résidences permanentes et temporaires.

L'incidence des réductions des taux d'intérêt et de l'immigration sur les dépenses liées au cybercommerce est incertaine. Le taux d'épargne de la population canadienne est le plus élevé de ces trois dernières décennies (en excluant la pandémie). Les gens sont toutefois susceptibles d'utiliser leur épargne excédentaire pour réduire leurs dettes plutôt que pour effectuer des dépenses discrétionnaires. Quant aux personnes qui n'ont pas d'épargne excédentaire, elles sont susceptibles de s'endetter davantage pour gérer la hausse du coût de la vie.

La prudence qui sous-tend les dépenses de consommation suggère que les Canadiens et les Canadiennes continueront de se tourner vers les marchés mondiaux du cybercommerce offrant des programmes de fidélité et la livraison gratuite, le tout étant rendu possible par le recours à des transporteurs à main-d'œuvre à la demande. On s'attend à ce que le marché des colis du cybercommerce au Canada continue de croître en raison de la hausse du taux de pénétration du cybercommerce, puisque les canaux en ligne sont de plus en plus privilégiés aux dépens des commerces physiques. La croissance de la main-d'œuvre à la demande favorise l'essor de la livraison locale rapide, flexible et bon marché, qui devrait devenir un élément de plus en plus important de l'industrie.

Les secteurs d'activité de Postes Canada de type courrier devraient également être touchés par l'état de l'économie et la tendance à la numérisation. En 2024, le secteur d'activité Courrier transactionnel a poursuivi son déclin progressif, alors que l'adoption des canaux numériques pour les communications quotidiennes a augmenté.

L'érosion du secteur Courrier transactionnel s'est poursuivie, avec une réduction de 70 % du nombre d'articles de courrier livrés annuellement par adresse depuis 2006. Le tableau ci-après présente le déclin des volumes et l'augmentation du nombre d'adresses en 2024 et dans les quatre années précédentes.

Courrier transactionnel (à l'exception du courrier de départ)	2024	2023	2022	2021	2020
Variation des volumes des envois livrés	(9,2) %	(5,0) %	(6,0) %	(2,0) %	(10,4) %
Variation du nombre d'adresses de livraison	1,2 %	1,2 %	1,3 %	1,2 %	1,2 %
Diminution des volumes du courrier par adresse	(10,3) %	(6,1) %	(7,2) %	(3,3) %	(11,5) %

Le courrier du Marketing direct diminue aussi graduellement, car la publicité numérique continue de stimuler la croissance des dépenses publicitaires. Historiquement, il y a une corrélation partielle entre les dépenses du secteur Marketing direct et la situation économique générale. Une économie faible pourrait entraîner des dépenses publicitaires inférieures aux attentes.

2.3 Stratégie et priorités stratégiques



Secteur Postes Canada

La Société a pour mandat de servir toute la population canadienne tout en étant financièrement autonome. Elle continue de travailler avec son actionnaire et ses agents négociateurs pour régler les importants problèmes structurels à long terme auxquels fait face le service postal. Nous gardons le cap sur la réalisation à long terme de notre raison d'être, celle d'être porteurs d'un Canada plus fort. Voici le résumé des trois piliers de ce plan.

Pilier	Impératifs stratégiques
 <p>Offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la capacité pour répondre à la demande croissante • Améliorer la qualité du service et les capacités de suivi • Améliorer les services de vente au détail • Aider la population à rester en contact et soutenir la réussite des entreprises
 <p>Faire preuve de leadership en matière d'environnement et de responsabilité sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion • Faire du développement durable une priorité • Favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones
 <p>Faire ce qu'il faut pour nos employés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer la santé et la sécurité à notre culture • Renforcer la collaboration avec nos agents négociateurs • Créer un milieu de travail équitable, respectueux et inclusif

L'établissement en 2023 et 2024 des priorités en matière d'investissement nous a poussés à suspendre ou à annuler plusieurs projets importants, y compris des investissements dans notre réseau de traitement, des initiatives liées à l'expérience client et des acquisitions d'immobilisations. Nous progressons, mais à un rythme plus lent. Les points saillants des progrès réalisés en 2024 par rapport à ces piliers figurent à la section 4 – Capacités.

Purolator

Secteur Purolator

Purolator demeure déterminée à ouvrir la voie en misant sur l'excellence opérationnelle, en étant une entreprise axée sur les gens et en se positionnant pour la croissance et la réussite futures grâce à la mise en œuvre de son plan stratégique. Pour réaliser sa stratégie, le plan de Purolator met l'accent sur quatre thèmes principaux :

- **Mettre l'accent sur la croissance des services de niveau supérieur** : Purolator tient à offrir des services et des capacités de premier ordre sur le marché et à stimuler la croissance d'entreprises de toutes tailles en Amérique du Nord et à l'échelle mondiale. Elle élargit également sa portée internationale pour devenir un acteur de premier plan au Canada et à l'étranger.
- **Numériser l'entreprise** : Purolator continue d'investir dans l'innovation de pointe afin d'améliorer l'expérience numérique de sa clientèle et l'efficacité de ses activités de bout en bout grâce à des méthodes avancées de numérisation et d'analyse.
- **Moderniser le réseau** : Purolator demeure déterminée à livrer l'excellence opérationnelle en optimisant ses capacités de réseau de bout en bout, en élargissant l'accès de la clientèle et en automatisant ses installations. Dans le cadre de l'évolution de son réseau, Purolator investit dans des solutions et des infrastructures durables afin de faire progresser la décarbonation et de promouvoir le développement durable.
- **Être sécuritaire, durable, inclusive et inspirante** : Purolator poursuit son objectif d'être un chef de file en matière de développement durable et d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Elle continue donc de faire des investissements stratégiques pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, décarboner son parc de véhicules, accroître son efficacité énergétique et accélérer le détournement des déchets des sites d'enfouissement. Purolator est aussi déterminée à respecter les meilleures normes de l'industrie en matière de santé, de sécurité et de bien-être, notamment en créant des programmes de conduite sécuritaire de pointe et en fournissant au personnel des ressources pour favoriser le bien-être physique, mental et social. De plus, l'organisation s'efforce d'être reconnue et admirée pour son engagement en faveur de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de l'appartenance, en s'appuyant pour cela sur des outils clés comme la responsabilisation en matière de leadership, les processus d'embauche et l'engagement communautaire.

3. Indicateurs de rendement clés

Résumé de nos facteurs de rendement non financiers.

Le secteur Postes Canada utilise des fiches de pointage du rendement de la haute direction pour faire le suivi du rendement et des progrès par rapport aux priorités stratégiques. Des rapports présentent régulièrement à la direction et au Conseil d'administration un aperçu détaillé de la performance du secteur. Le tableau ci-dessous présente nos progrès et réalisations en 2024, lesquels témoignent de notre engagement à l'égard de notre personnel et de notre leadership social et environnemental.

Indicateurs de rendement clés		Objectif pour 2024	Résultat de 2024	Objectif pour 2025	État	
	Fréquence totale des blessures par tranche de 100 personnes, sur 12 mois (baisse)	(10 %)	1 %	(5 %)	C	
	Véhicules équipés de solutions télématiques (à ce jour)	13 500	13 281	s. o.	A	
	Diversité du personnel ¹	Autochtones	3,2 %	3,5 %	A	
		Personnes ayant un handicap	7,9 %	9,1 %	A	
	Émissions de gaz à effet de serre (GES)	De portée 1 et de portée 2 pour les véhicules et les immeubles ² (en kilotonnes d'émissions en équivalent de dioxyde de carbone)	112,7	105,8 ³	105,9	A
	Ratio de détournement des déchets	Pourcentage de déchets opérationnels solides non dangereux détournés des sites d'enfouissement au moyen de la réduction, de la réutilisation ou du recyclage	--- ⁴	67,6 % ³	70,4 %	A
	Accessibilité numérique	Taux d'accessibilité numérique pour tous les produits numériques actifs	92,0 %	93,3 %	94,0 %	A
	Approvisionnement auprès des Autochtones	Dépenses auprès des peuples autochtones (pourcentage de dépenses admissibles auprès d'entreprises détenues par des Autochtones)	4,3 %	4,3 %	5,0 %	A
	Amélioration des services postaux dans les communautés autochtones	Nombre de communautés bénéficiant de services élargis et améliorés	Plus de 15	28	Plus de 15	A
		Nombre de projets en discussion (sécurité)	120	123	120	A
	Retrait de produits illicites du flot de courrier dans les communautés autochtones	Nombre d'articles inspectés et retirés	3 660	3 675	3 660	A

État A Objectif atteint selon les paramètres de réussite ou en voie d'atteindre les objectifs au 31 décembre 2024.
État B L'objectif de rendement n'a pas été atteint en raison d'un écart explicable.
État C Objectif non atteint (paramètres de réussite externes).

- Bien que les cibles soient établies pour tous les groupes désignés aux fins de l'équité, la Société dépasse la cible de 80 % de disponibilité sur le marché du travail canadien pour les femmes et les personnes issues de minorités visibles. La Société ne modifie pas les stratégies de recrutement lorsque l'objectif est dépassé.
- Les émissions de portée 3, qui comprennent tout le transport en amont, constituent 90 % des émissions de GES produites par Postes Canada. Dans le cadre de nos objectifs fondés sur la science, nous travaillons de concert avec nos fournisseurs afin que 67 % d'entre eux, par secteur de dépenses, adoptent un objectif fondé sur la science d'ici le 31 décembre 2025. Les émissions de portée 3 sont présentées dans le Rapport annuel sur le développement durable.
- Le résultat est une prévision et peut faire l'objet d'une vérification. La valeur confirmée pour 2024 (exercice complet) sera communiquée dans le Rapport sur le développement durable de 2024.
- Objectif : détourner des sites d'enfouissement au moins 90 % en poids des déchets non dangereux provenant de nos opérations et 90 % de tous les déchets issus de la construction et de la démolition d'ici 2030. Établissement de l'objectif pour l'année à compter de 2024.

4. Capacités

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

En 2024, les progrès réalisés pour offrir des services fiables à l'ensemble de la population, faire preuve de leadership en matière de responsabilité sociale et environnementale et faire ce qu'il faut pour notre personnel ont été freinés par l'exercice de priorisation de nos investissements mené à la fin de 2023. Cet exercice nous a poussés à suspendre ou à annuler plusieurs projets importants, y compris des investissements dans notre réseau de traitement, des initiatives liées à l'expérience client et des acquisitions d'immobilisations. Les points saillants du rendement de 2024 étant donné ces contraintes sont résumés ci-dessous.

4.1 Faire ce qu'il faut pour notre personnel

Points saillants de 2024

Gestion des talents



- Nous avons lancé un programme pilote permettant aux gestionnaires d'améliorer leurs compétences, de s'aligner sur les objectifs organisationnels et de renforcer leurs habiletés de gestion du personnel.

Engagement du personnel



- Nous avons mis à jour la Pratique sur le milieu de travail hybride, selon laquelle l'ensemble des membres du personnel doivent travailler à partir de leur lieu de travail officiel au moins deux jours par semaine pour renforcer les liens dans les équipes et favoriser la collaboration, le mentorat et la créativité.

Santé, sécurité et bien-être



- Le taux de fréquence totale des blessures et le taux de fréquence des blessures entraînant une perte de temps ont augmenté de 1 % et de 11 %, respectivement, par rapport à ceux de l'année précédente, ce qui souligne la nécessité d'une vigilance continue.
- Nous avons offert des outils et des ressources pour la prévention des collisions de véhicules motorisés au moyen d'une formation officielle.
- Nous avons lancé une nouvelle plateforme de gestion des incidents qui permet une meilleure analyse des données afin de concentrer les efforts sur la prévention des incidents, plutôt que sur la production laborieuse de rapports.
- Nous avons élargi le déploiement de SnapComms aux téléphones mobiles de la Société. Cette application diffuse directement des alertes de sécurité vitale sur la conduite et les opérations dans les

établissements et dans les régions, au moyen de messages contextuels sur les appareils de la Société.

- Nous avons installé de nouveaux simulateurs de chutes et glissades dans les deux principales écoles de formation pour le personnel de livraison, à Montréal et à Toronto.
- Nous avons effectué des vérifications de sécurité vitale et mis en œuvre des mesures correctives et des contrôles des dangers.
- Nous avons élargi le déploiement d'appareils télématiques pour générer des rapports sur l'utilisation de la ceinture de sécurité et les excès de vitesse afin de promouvoir des comportements sécuritaires au volant.
- Nous avons tenu deux sommets sur la sécurité vitale pour l'ensemble des chefs d'équipe afin de mettre l'accent sur les incidents de sécurité vitale et de les prévenir davantage.

Équité, diversité et inclusion



- Nous avons obtenu une cote 3,9 sur 5, et nous avons atteint 191 des 275 points selon les références mondiales en matière de diversité, d'équité et d'inclusion du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. Nous avons donc pris une longueur d'avance sur notre objectif sur cinq ans.
- Nous avons lancé le programme de mentorat sur l'équité, la diversité et l'inclusion, avec la première cohorte du programme offrant du mentorat aux Autochtones.
- Nous avons lancé des séances de sensibilisation à la culture conformément à l'appel à l'action 92 de la Commission de vérité et réconciliation (Les entreprises et la réconciliation).

Relations du travail



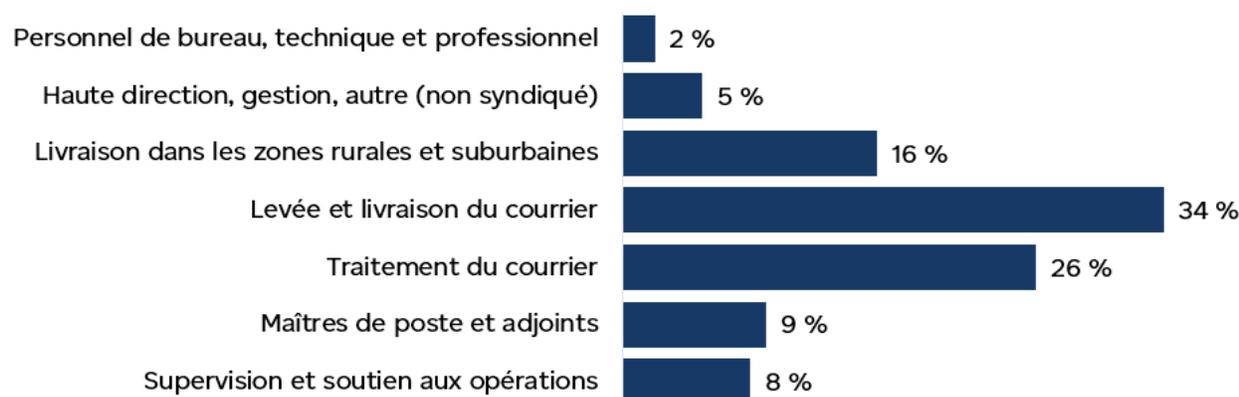
- Nous avons poursuivi nos discussions avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) et l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) au sujet des services financiers.
- Nous avons poursuivi l'élaboration d'un plan exhaustif d'équité salariale.
- Nous avons formé un partenariat avec l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) pour résoudre des préoccupations importantes, comme la violence et le harcèlement en milieu de travail.
- Nous avons travaillé avec les agents négociateurs pour régler de façon proactive les problèmes et les griefs dans divers domaines.



Secteur Postes Canada

Notre main-d'œuvre diversifiée est présente dans chacune des collectivités urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. En 2024, notre embauche temporaire régulière pour la période de pointe a été réduite en raison de l'arrêt de travail au quatrième trimestre, ce qui a réduit notre effectif rémunéré à environ 62 300 personnes au 31 décembre 2024 (68 300 en 2023).

Effectif par type de travail – 2024*



* Comprend le personnel à temps plein et à temps partiel au 31 décembre 2024; exclut le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée.

Relations du travail

Nombre de personnes syndiquées

Agent négociateur	Nombre de personnes représentées ^a	Expiration de la convention collective
STTP-EPU ^b	34 620	31 janvier 2024
STTP-FFRS ^c	8 820	31 décembre 2023
ACMPA ^d	5 225	31 décembre 2023
AOPC ^e	4 347	31 mars 2025
AFPC/SEPC ^f	1 357	31 août 2024
Total	54 369	

- Comprend le personnel à temps plein et à temps partiel, y compris les personnes qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2024; exclut 16 252 personnes à emploi temporaire ou occasionnel et nommées pour une période déterminée.
- STTP-EPU : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine, qui représente le personnel des établissements et de la vente au détail ainsi que les facteurs et factrices et les courriers des services postaux.
- 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.
- ACMPA : Association canadienne des maîtres de poste et adjoints, qui représente les maîtres de poste et les adjoints et adjointes des bureaux de poste ruraux.
- AOPC : Association des officiers des postes du Canada, qui représente le personnel de supervision et les groupes leur fournissant du soutien, tels que le personnel de formation, les agents et agentes de mesure des itinéraires et le personnel des ventes.
- AFPC/SEPC : Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications, qui représente le personnel qui effectue certaines tâches administratives, techniques et professionnelles, y compris les personnes affectées aux centres d'appels et au service de production des rapports de paie, ainsi que celles de la catégorie technique affectées à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

État des négociations

Des négociations sont en cours avec tous les agents négociateurs. Postes Canada est déterminée à conclure de nouvelles conventions collectives avec chacun d'entre eux.

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

Les conventions collectives des unités de négociation STTP-EPU et STTP-FFRS ont pris fin respectivement le 31 janvier 2024 et le 31 décembre 2023. Le 13 décembre 2024, après plus de 30 jours de grève à l'échelle nationale, le ministre du Travail a amorcé un processus avec le Conseil canadien des relations industrielles afin d'évaluer la probabilité que Postes Canada et le STTP concluent de nouvelles ententes d'ici la fin de 2024. Le Conseil a conclu que les parties étaient dans une impasse. Par conséquent, le personnel a reçu l'ordre de retourner au travail, mettant ainsi fin à la grève, et nos opérations postales ont repris le 17 décembre 2024. Les conventions collectives actuelles du STTP-EPU et du STTP-FFRS ont également été prolongées jusqu'au 22 mai 2025.

De plus, le ministre a nommé le commissaire William Kaplan à la tête d'une Commission d'enquête sur les relations de travail. Le vaste mandat de la Commission consiste notamment à enquêter sur les causes de l'impasse, et elle pourrait également recommander des changements à apporter aux conventions collectives. Commencées en janvier 2025, les audiences de la Commission ont pour objectif de présenter au ministre d'ici le 15 mai 2025 des recommandations qui aideront à établir une feuille de route pour les stratégies opérationnelles de Postes Canada.

La Société estime que l'arrêt de travail a contribué à hauteur de 208 millions de dollars à sa perte avant impôt en 2024. L'arrêt de travail aura probablement encore une incidence en 2025 et au-delà. Postes Canada et le STTP ont de nouveau participé aux négociations au début de mars 2025.

Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)

La convention collective actuelle entre Postes Canada et l'ACMPA a pris fin le 31 décembre 2023. Conformément au *Code canadien du travail*, la convention collective actuelle reste en vigueur tout au long du processus de négociation. Après plus d'un an de négociations, Postes Canada et l'ACMPA sont dans une impasse sur certaines questions clés. Le 12 décembre 2024, Postes Canada a présenté une offre globale à l'ACMPA. Bien que les parties soient d'accord sur plusieurs points, l'ACMPA a informé Postes Canada qu'elle croit que les parties sont dans une impasse et qu'elles devront procéder à la sélection d'une offre finale. Dans le cadre de ce processus, une ou un arbitre choisit l'une des offres finales des parties dans son ensemble.

Pendant ce processus, les modalités de la convention collective actuelle, qui a expiré le 31 décembre 2023, continuent de s'appliquer. Le processus de négociation avec l'ACMPA ne comprend pas la possibilité d'un arrêt de travail.

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

Des négociations ont commencé entre Postes Canada et l'AFPC/SEPC. La convention collective actuelle entre Postes Canada et l'AFPC/SEPC, qui a expiré le 31 août 2024, continuera de s'appliquer aussi longtemps que le droit de grève ou de lock-out ne sera pas exercé conformément au *Code canadien du travail*. Des séances de négociation ont eu lieu en août et en novembre 2024 et se poursuivront au début de 2025. Les parties collaborent pour régler les problèmes et travaillent ensemble pour parvenir à une entente négociée.

Association des officiers des postes du Canada (AOPC)

Postes Canada a reçu un avis de négociation de l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) en décembre 2024. Il s'agit de la première étape officielle qui marque le début du processus de négociation pour une nouvelle convention collective. Après une courte période de discussions, les parties ont convenu de reporter les négociations pour une période d'un an, les pourparlers reprenant le 1^{er} mars 2026. Bien que la convention collective actuelle entre l'AOPC et Postes Canada expire le 31 mars 2025, ses modalités continueront de s'appliquer.

Entre-temps, une augmentation salariale de 5 % entrera en vigueur le 1^{er} avril 2025. Les parties ont également convenu que le renouvellement de la convention collective sera d'une durée de 5 ans, soit jusqu'au 31 mars 2030. Le processus de négociation avec l'AOPC ne comprend pas la possibilité d'un arrêt de travail. S'il n'est pas possible de conclure une convention collective à la reprise des pourparlers, l'une ou l'autre des parties peut renvoyer les questions en suspens à l'arbitrage pour obtenir une résolution.



Secteur Purolator

Nombre de personnes syndiquées

Agent négociateur	Nombre de personnes représentées ^a	Expiration de la convention collective
Teamsters ^b	10 552	31 décembre 2026
Teamsters ^c	546	31 décembre 2027
AFPC ^d	141	31 décembre 2027
Unifor ^e	103	31 décembre 2027
Total	11 342	

- a. Comprend le personnel à temps plein et à temps partiel, y compris les personnes qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2024; exclut le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée.
- b. Teamsters représente du personnel des opérations (conducteurs et conductrices et personnel des entrepôts).
- c. Teamsters représente du personnel de bureau et administratif.
- d. L'Alliance de la Fonction publique du Canada représente du personnel de bureau et administratif en Colombie-Britannique.
- e. Unifor représente du personnel de bureau et administratif au Québec.

4.2 Réseau, infrastructure et innovations

Le secteur Postes Canada exploite un vaste réseau qui nécessite un énorme travail de coordination entre les activités de levée, de traitement, de transport et de livraison. En 2024, Postes Canada a livré près de 6,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages, soit en moyenne 25 millions d'articles par jour. Pour traiter et livrer tout le courrier et tous les colis, notre réseau national s'appuie sur l'importante infrastructure suivante :

 <p>22 établissements de traitement</p>	 <p>22 501 casiers à colis intérieurs 7 617 casiers à colis extérieurs</p>	<p>5 716 bureaux de poste appartenant à la Société ou gérés par des concessionnaires agréés*</p> 
 <p>447 postes de facteurs</p>	<p>12 653 itinéraires de facteurs 978 itinéraires de courriers des services postaux</p> 	 <p>23 247 boîtes aux lettres publiques</p>
<p>1,7 million de cases postales (y compris la poste restante)</p> 	<p>8 204 itinéraires de factrices et facteurs ruraux et suburbains 17,6 millions de points de remise</p>	<p>222 765 emplacements de boîtes postales communautaires</p> 

* Exclut 196 emplacements supplémentaires de ramassage de colis, ou points de poste, où la clientèle peut recevoir et déposer des colis (y compris des retours) et acheter des solutions d'expédition prépayées, comme des boîtes à tarif fixe, des enveloppes prépayées et des timbres.

Points saillants de 2024

Réseau et capacité



- Nous avons terminé l'agrandissement, la relocalisation ou la modification de 18 installations, ouvert 8 nouvelles installations et fermé 5 installations.
- Nous avons reçu plus de 750 véhicules à conduite à droite C-250 pour remplacer des véhicules en fin de vie utile. Ils comprennent de nouvelles caractéristiques qui permettent au personnel des régions rurales de livrer le courrier de façon sécuritaire et ergonomique.

Innovations en matière de produits et de services



- Nous avons lancé le retour d'articles sans étiquette ni emballage dans les bureaux de poste à l'échelle nationale pour les commerces en ligne et leur clientèle.
- Nous avons ajouté plus de 5 000 zones de ramassage à l'échelle du Canada pour les commerces en ligne.

Technologie



- Nous avons éliminé les procédés sur support papier grâce à la mise à niveau de l'outil de Gestion de l'inventaire des adresses vers une application mobile, ce qui permet aux agents et agentes de recevoir des mises à jour en temps réel.
- Nous avons lancé l'outil de mise au choix des emplois dans la plateforme Ma connexion bien-être en Alberta et dans les Territoires du Nord-Ouest afin de simplifier la mise au choix des quarts pour le personnel et d'améliorer l'efficacité à l'échelle des Opérations.
- Nous avons lancé l'application mobile Identité+ de Postes Canada sur iOS et Android pour permettre aux entreprises et aux organismes gouvernementaux de vérifier l'identité des gens au pays et de communiquer avec eux en toute sécurité.
- Nous avons procédé à un changement de marque et à la mise en place de la recherche prédictive et des réponses intelligentes sur le site postescanada.ca, améliorant ainsi la fonctionnalité, la navigation et l'accessibilité.
- Nous avons franchi plusieurs étapes clés du programme de transformation de l'expérience, ce qui nous a permis de nous rapprocher progressivement du déploiement du SAP S/4HANA prévu en juillet 2025.

4.3 Nos réalisations environnementales, sociales et de gouvernance

Points saillants de 2024

Développement durable



- Nous avons effectué une évaluation détaillée des risques climatiques en déterminant les répercussions financières potentielles des principaux risques et possibilités liées au climat pour Postes Canada à court, moyen et long terme.
- Nous sommes passés à plus de 90 % d'électricité provenant de sources renouvelables en Saskatchewan grâce à un accord de service convenu avec SaskPower.
- Nous avons finalisé une étude du cycle de vie de nos emballages afin de mieux comprendre leurs répercussions environnementales et d'orienter notre stratégie sur les solutions écoresponsables.
- Nous avons mis en place des initiatives de réduction des gaz à effet de serre, comme l'électrification des systèmes de chauffage et l'installation de panneaux solaires.

- Nous avons commencé l'exécution de notre programme zéro déchet dans plus de 80 établissements et postes de facteurs.
- Nous avons évalué les répercussions de nos activités sur la nature et nos dépendances à l'égard de celle-ci pour éclairer l'élaboration de la stratégie sur la biodiversité de Postes Canada.

Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)



- *Newsweek* et *Statista* ont nommé Postes Canada l'une des entreprises les plus responsables au pays pour son engagement à l'égard des changements climatiques, du bien-être social et de la gouvernance responsable.
- La Société s'est classée 26^e sur la liste des 50 meilleures entreprises responsables, et nous avons fini dans le premier quartile pour la productivité du carbone, la diversité au sein de l'équipe de direction et du Conseil d'administration, les investissements liés au développement durable et la pollution de l'air.
- Nous avons lancé notre première formation sur les notions de base des critères ESG pour donner au personnel un aperçu de l'engagement de Postes Canada envers le leadership en matière de responsabilité environnementale et sociale.

Gouvernance



- Nous avons intégré les évaluations des facteurs relatifs à la vie privée dans le processus de décision en matière de placement.
- Nous avons réalisé une consultation publique sur les bureaux de poste bilingues dans le cadre de l'Exercice de révision de l'application du Règlement sur les langues officielles. Les commentaires ont éclairé les propositions de changements du réseau bilingue de la Société soumises au Secrétariat du Conseil du Trésor aux fins de validation.
- Nous avons lancé de nouveaux ateliers sur l'éthique pour rappeler au personnel comment prendre des décisions éthiques au quotidien.
- La nouvelle politique de protection de la vie privée a été approuvée par le Conseil d'administration.
- Nous avons amélioré les capacités bilingues des terminaux de données portatifs utilisés par le personnel de livraison pour les interactions avec la clientèle.

Accessibilité


- Nous avons lancé notre formation en ligne sur la sensibilisation à l'accessibilité, qui cadre avec notre Politique en matière d'accessibilité et la Stratégie sur l'accessibilité, conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*.
- Nous avons introduit une nouvelle politique sur l'accessibilité.
- Nous avons effectué des vérifications internes de l'accessibilité de nos programmes d'accès à l'information et de protection de la vie privée.
- Nous avons élaboré la stratégie de mesures d'adaptation pour la livraison et la stratégie d'engagement externe. Elles nous ont permis d'orienter et de faire connaître le Programme de mesures d'adaptation pour la livraison et d'autres programmes d'accessibilité afin de mieux servir notre clientèle.

Communautés autochtones


- Nous avons inspecté 3 675 articles de courrier destinés aux communautés autochtones et du Nord, ce qui a permis le retrait d'objets inadmissibles d'une valeur marchande estimée à plus de 4,9 millions de dollars.
- Nous avons réalisé 28 projets qui améliorent les services postaux dans les communautés autochtones et du Nord.
- Nous avons amélioré les services postaux dans plusieurs communautés grâce à l'ouverture de bureaux de poste au sein des Premières Nations de Malahat, de Benoit et de Seton Portage.

Notre [Rapport sur le développement durable](#) porte sur nos initiatives en matière d'environnement, d'équité et d'inclusion, de réconciliation avec les Autochtones et de soutien aux petites entreprises et à l'économie locale.

5. Revue des activités d'exploitation

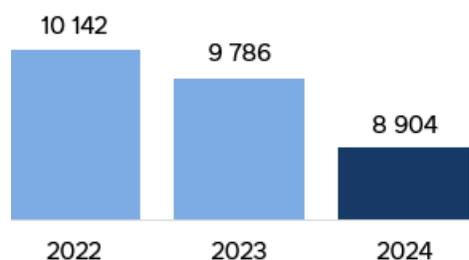
Examen détaillé de la performance financière en 2024.

À moins d'indication contraire, les résultats de cette section sont présentés pour 2024 par rapport à 2023.

5.1 Résultats d'exploitation consolidés

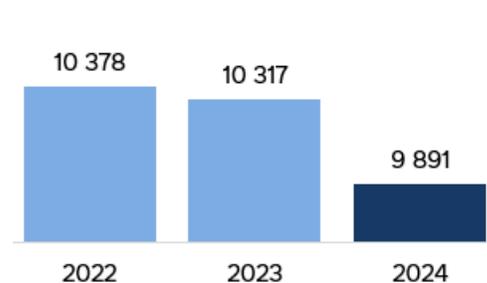
Produits d'exploitation

(en millions de dollars)



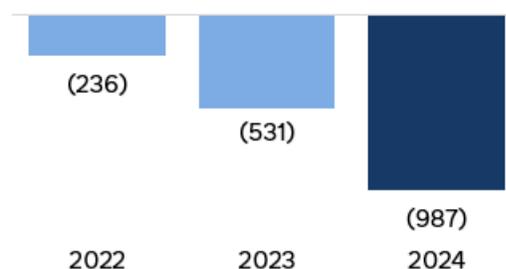
Charges d'exploitation

(en millions de dollars)



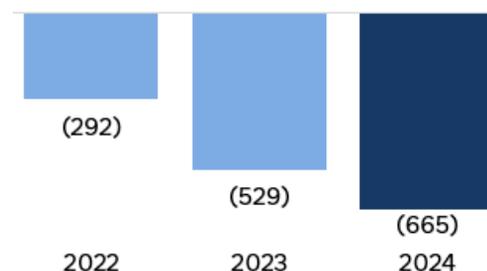
Résultat d'exploitation

(en millions de dollars)



Résultat avant impôt

(en millions de dollars)



État du résultat global (en millions de dollars)

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)
Produits d'exploitation	8 904	9 786	(882)	(9,7) %
Charges d'exploitation	9 891	10 317	(426)	(4,9) %
Résultat d'exploitation	(987)	(531)	(456)	(85,7) %
Charges liées aux activités d'investissement et de financement, montant net	322	2	320	+
Résultat avant impôt	(665)	(529)	(136)	(25,8) %
(Recouvrement) charge d'impôt sur le résultat	(246)	108	(354)	(327,4) %
Résultat net	(419)	(637)	218	34,1 %
Autres éléments du résultat global	953	(1 213)	2 166	178,6 %
Résultat global	534	(1 850)	2 384	128,9 %

+ Pourcentage d'écart élevé.

Points saillants de 2024 (2024 par rapport à 2023)

<p>Produits Baisse de 882 millions de dollars (-9,7 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cession de SCI au début de 2024. • Arrêt de travail dans le secteur Postes Canada ayant entraîné une baisse de volume dans tous les secteurs d'activité. • Baisse compensée par un solide rendement du secteur d'activité Marketing direct dans le secteur Postes Canada et par l'augmentation des revenus du secteur Purolator découlant de l'acquisition de Williams PharmaLogistics.
<p>Charges Baisse de 426 millions de dollars (-4,9 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Économies sur la main-d'œuvre et autres découlant de l'arrêt de travail. • Cession de SCI au début de 2024. • Baisse des investissements autres qu'en capital dans le secteur Postes Canada. • Baisse partiellement contrebalancée par la hausse des charges liées aux avantages du personnel du Groupe attribuable à la baisse des taux d'actualisation.
<p>Résultat d'exploitation Baisse de 456 millions de dollars (-85,7 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pertes importantes et croissantes dans le secteur Postes Canada, en partie compensées par le résultat positif inscrit par le secteur Purolator.
<p>Investissement et financement Augmentation de 320 millions de dollars (+)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gain non récurrent (avant impôt) de 294 millions de dollars sur la vente de SCI au premier trimestre de 2024 et de 52 millions de dollars sur la vente d'Innovaposte au deuxième trimestre de 2024.
<p>Résultat avant impôt Baisse de 136 millions de dollars (-25,8 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gain sur les cessions partiellement contrebalancé par la détérioration des pertes d'exploitation.
<p>Autres éléments du résultat global Augmentation de 2 166 millions de dollars (+178,6 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gains provenant de la réévaluation des régimes de retraite en raison des rendements des actifs plus élevés que prévu et de la hausse des taux d'actualisation, contrebalancés par des pertes actuarielles et d'autres ajustements d'hypothèses.

+ Pourcentage d'écart élevé.

5.2 Résultats d'exploitation par secteur



Résultat d'exploitation

(en millions de dollars)

	2024	2023	2022	2021	2020
Postes Canada	(1 287)	(845)	(594)	(518)	(798)
Purolator	287	296	338	293	200
SCI	1	18	18	26	24
Écritures de consolidation et éliminations	12	–	2	3	4
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(987)	(531)	(236)	(196)	(570)

Résultat avant impôt

(en millions de dollars)

	2024	2023	2022	2021	2020
Postes Canada	(841)	(748)	(548)	(490)	(779)
Purolator	294	293	317	269	176
SCI	–	14	16	24	20
Écritures de consolidation et éliminations	(118)	(88)	(77)	(49)	(43)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(665)	(529)	(292)	(246)	(626)



5.3 Secteur Postes Canada

Résumé des résultats

(en millions de dollars)

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)
Produits d'exploitation	6 142	6 942	(800)	(12,2) %
Charges d'exploitation	7 429	7 787	(358)	(5,3) %
Résultat d'exploitation	(1 287)	(845)	(442)	(52,3) %
Produits liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	446	97	349	360,4 %
Résultat avant impôt	(841)	(748)	(93)	(12,4) %

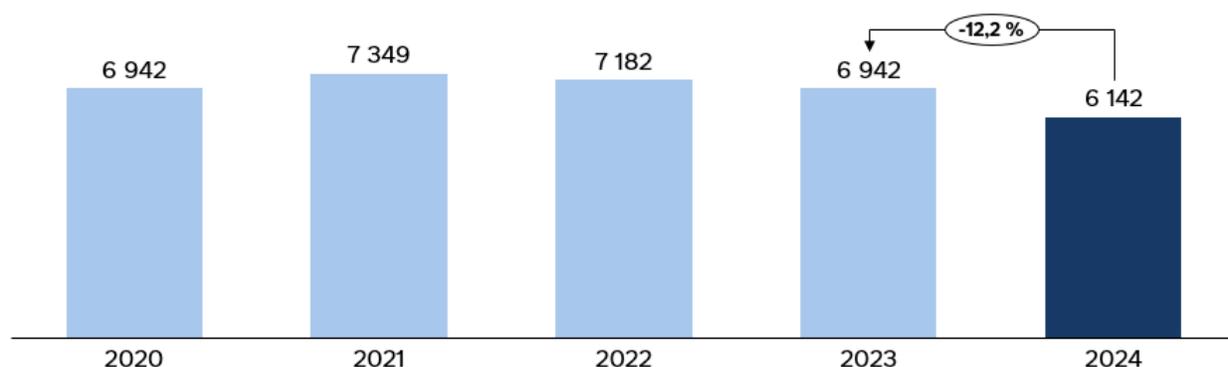
Les produits nets liés aux activités d'investissement et de financement ont augmenté considérablement en raison des revenus de dividendes découlant de la cession de SCI au premier trimestre de 2024 et de celle d'Innovaposte au deuxième trimestre de 2024, ce qui a

permis de compenser la perte d'exploitation croissante. Sur la perte avant impôt de 841 millions de dollars, nous avons estimé que l'incidence négative nette de l'arrêt de travail a représenté 208 millions de dollars.



Produits d'exploitation

(en millions de dollars)



Les produits d'exploitation ont diminué de 800 millions de dollars (-12,2 %). Les baisses de volume dans tous les secteurs d'activité ont été en partie contrebalancées par l'obtention de nouveaux mandats et le lancement de nouveaux produits du service Courrier de quartier de Postes Canada^{MC} au milieu de 2023. La concurrence accrue exercée par les nouveaux venus dans le secteur de la livraison de colis du cybercommerce, l'incertitude économique et le virage numérique ont réduit les dépenses de consommation et contribué à ces résultats négatifs. On estime que l'arrêt de travail du quatrième trimestre a contribué à hauteur de 693 millions de dollars à ces baisses.



Produits et volumes selon le secteur d'activité

	Produits (en millions de dollars)				Volumes (en millions d'articles)			
	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)	2024	2023	Écart	Écart (%)
Colis du régime intérieur	2 279	2 832	(553)	(20,2) %	200	243	(43)	(18,6) %
Colis de départ	261	300	(39)	(13,6) %	12	12	–	(4,3) %
Colis d'arrivée	223	313	(90)	(29,4) %	28	41	(13)	(32,3) %
Autres	36	37	(1)	(4,8) %	–	–	–	–
Total – Colis	2 799	3 482	(683)	(20,3) %	240	296	(56)	(19,9) %
Poste-lettres ^{mc} du régime intérieur	2 092	2 178	(86)	(4,7) %	1 942	2 114	(172)	(8,9) %
Poste aux lettres de départ	57	68	(11)	(17,3) %	26	31	(5)	(16,3) %
Poste aux lettres d'arrivée	44	52	(8)	(14,9) %	41	51	(10)	(19,9) %
Total – Courrier transactionnel	2 193	2 298	(105)	(5,3) %	2 009	2 196	(187)	(9,3) %
Courrier personnalisé de Postes Canada ^{mc}	365	407	(42)	(11,1) %	602	681	(79)	(12,3) %
Courrier de quartier de Postes Canada ^{mc}	421	387	34	8,0 %	3 342	3 139	203	5,6 %
Total – Marketing Intelliposte de Postes Canada^{mc}	786	794	(8)	(1,8) %	3 944	3 820	124	2,4 %
Poste-publications ^{mc}	115	125	(10)	(9,1) %	151	171	(20)	(12,1) %
Correspondance-réponse d'affaires ^{mc} et autre courrier	14	17	(3)	(14,5) %	9	11	(2)	(22,2) %
Produits de données	15	15	–	(4,7) %	–	–	–	–
Total – Marketing direct	930	951	(21)	(3,0) %	4 104	4 002	102	1,8 %
Produits et services grand public	220	211	9	3,7 %	–	–	–	–
Total	6 142	6 942	(800)	(12,2) %	6 353	6 494	(141)	(3,0) %



Colis

Les produits du secteur d'activité Colis ont diminué de 683 millions de dollars (-20,3 %) comparativement à ceux de 2023. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :

Les volumes des **colis du régime intérieur** ont diminué de 18,6 % par rapport à 2023. Malgré la hausse du volume de retours d'articles achetés en ligne et l'amélioration du rendement du service jusqu'à la mi-novembre, les volumes ont diminué. La concurrence féroce après la pandémie a continué de faire perdre à Postes Canada des parts de marché au profit d'entreprises bien établies à l'échelle mondiale et d'entreprises d'expédition à faible coût. Les changements dans la composition de la clientèle et des canaux, ainsi qu'une diminution des suppléments pour carburant (liés aux fluctuations du marché), ont également contribué à ces

baisses. L'arrêt de travail du quatrième trimestre est en grande partie à l'origine de la baisse sur 12 mois du secteur d'activité Colis du régime intérieur.

Les produits des **colis de départ**, soit les produits recueillis auprès de la clientèle au Canada qui envoie des colis à destination d'administrations postales étrangères, ont baissé par rapport à l'année précédente. Les produits du secteur Colis de départ par article diffèrent selon le pays de destination et les canaux de vente (clientèle de la vente au détail ou clientèle commerciale). L'arrêt de travail à la fin de 2024, qui a interrompu tous les colis de départ dans le réseau de Postes Canada, a eu une incidence négative sur les produits en 2024.

Les produits des **colis d'arrivée**, qui comprennent les droits payés à Postes Canada par d'autres administrations postales pour les envois provenant de l'extérieur du Canada, étaient plus faibles comparativement à 2023. Comme un plus grand nombre de pays délaissent le réseau postal au profit de canaux concurrentiels du régime intérieur et de concurrents à faible coût, les volumes d'arrivée ont continué de baisser. L'arrêt de travail pendant la période de pointe a contribué à la baisse sur 12 mois, car certaines administrations postales étrangères ont suspendu leur acceptation de colis à destination du Canada.

Les produits des **autres services**, qui comprennent principalement les frais provenant du programme de déclarations douanières pour les envois postaux d'arrivée, ont été relativement stables en 2024 par rapport à 2023.



Courrier transactionnel

Les produits du secteur d'activité Courrier transactionnel ont diminué de 105 millions de dollars (-5,3 %) pour une baisse des volumes de 9,3 % par rapport à ceux de 2023. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :

Les produits générés par le service **Poste-lettres du régime intérieur** ont continué de diminuer en 2024, puisque le remplacement du service Poste-lettres^{MC} traditionnel par les communications numériques se poursuit. Il est possible que l'arrêt de travail du quatrième trimestre ait accéléré la migration du courrier vers des solutions numériques en 2025 et au-delà. Postes Canada doit obtenir l'approbation des autorités de réglementation pour augmenter le prix des timbres. Bien que les tarifs soient toujours sous le taux d'inflation, les nouveaux tarifs qui sont entrés en vigueur en janvier 2025 pour les articles Poste-lettres, les articles Poste aux lettres du régime international ainsi que les droits postaux de services spéciaux aideront à atténuer les baisses globales de revenus prévues en 2025. Les timbres achetés en carnet, en rouleau ou en feuillet, soit les plus vendus, sont passés de 0,99 \$ à 1,24 \$ par timbre, ce qui représente une augmentation de 25 cents. Dans l'ensemble, les tarifs ont augmenté d'une moyenne pondérée de 25,2 %.

Les produits du service **Poste aux lettres de départ** sont recueillis auprès de la clientèle au Canada pour le courrier destiné à d'autres administrations postales, tandis que les produits du service **Poste aux lettres d'arrivée** sont recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada, puisqu'elle assure la livraison de leur courrier au Canada. Bien

que les produits aient été relativement stables au troisième trimestre de 2024, l'arrêt de travail du quatrième trimestre a entraîné la suspension de la livraison du courrier à destination et en provenance du Canada et d'autres administrations postales étrangères.



Marketing direct

Les produits du secteur Marketing direct ont connu une baisse de 21 millions de dollars (-3,0 %) par rapport à ceux de 2023. Ce secteur d'activité permet aux entreprises et aux organisations d'envoyer des offres, des promotions et des messages de marketing à la clientèle actuelle et potentielle. Le secteur de la publicité subit un changement structurel, avec de nouveaux joueurs sur le marché et de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle (IA) utilisées par les spécialistes du marketing. Par conséquent, les volumes sont inférieurs aux niveaux observés avant la pandémie. L'arrêt de travail du quatrième trimestre a également causé des retards et des annulations de produits de marketing. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :

Les produits du service **Courrier personnalisé^{mc}** ont diminué en raison des répercussions négatives des plateformes numériques émergentes qui tirent parti de la technologie pour se faire connaître du grand public, plutôt que de recourir à des offres de marketing traditionnel sur papier.

Les produits du service **Courrier de quartier^{mc}** connaissent une croissance grâce à la conclusion de nouvelles affaires, à l'élaboration de formats de courrier écoresponsables et à une distribution élargie. La croissance du secteur Courrier de quartier aide à compenser les baisses connues par les autres solutions de marketing direct.

Les produits du service **Poste-publications** ont diminué en raison d'un recul continu des abonnements à des publications imprimées, car les versions numériques sont de plus en plus privilégiées.

Les produits de la catégorie **Correspondance-réponse d'affaires^{mc} et autre courrier** ont légèrement diminué, car les revenus supplémentaires provenant des activités électorales et des abonnements aux produits de données ont en partie compensé l'effet négatif de l'arrêt de travail du quatrième trimestre, qui a entraîné la suspension du service Correspondance-réponse d'affaires.



Produits et services grand public

Les produits générés par le secteur d'activité des **produits et services grand public** ont augmenté de 9 millions de dollars (+3,7 %) en 2024, principalement en raison de la vente de services de logistique pour les envois relatifs aux élections (comme l'entreposage et le transport), de produits comme les cases postales et de produits philatéliques, de pièces de

monnaie et d'articles de collection. La réduction de l'utilisation du réacheminement du courrier, un produit lié au marché immobilier canadien, a en partie contrebalancé ces gains.



Charges d'exploitation

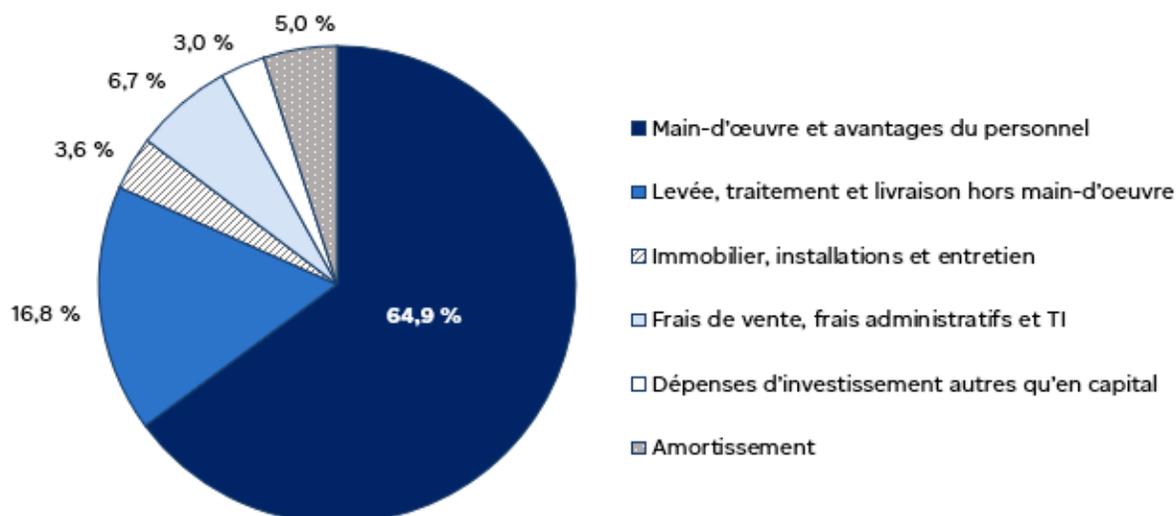
Les charges d'exploitation du secteur Postes Canada ont diminué de 358 millions de dollars (-5,3 %) en 2024 par rapport à celles de 2023, principalement en raison de l'incidence de l'arrêt de travail du quatrième trimestre. Une meilleure adaptation des horaires de travail aux fluctuations de volumes a permis d'atténuer certaines charges, tout comme une baisse des indemnités de vie chère par rapport à 2023, une année marquée par un taux d'inflation élevé. Les investissements autres qu'en capital ont diminué, car l'entreprise a recentré ses priorités d'investissement en 2024 et mis en place des initiatives de réduction des coûts dans plusieurs secteurs. La hausse des charges liées aux avantages du personnel, qui a découlé principalement d'un taux d'actualisation inférieur, a partiellement contrebalancé ces économies.

(en millions de dollars)

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
Main-d'œuvre	3 712	3 952	(240)	(6,8) %	Économies de coûts liées à l'arrêt de travail et au volume, contrebalancées par les augmentations salariales.
Avantages du personnel	1 108	937	171	17,3 %	Diminution des taux d'actualisation. Renseignements supplémentaires ci-dessous.
Total des charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages du personnel	4 820	4 889	(69)	(2,2) %	
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 248	1 381	(133)	(10,3) %	Baisse des coûts de transport, des droits versés aux concessionnaires, des droits de douane et d'autres frais, ainsi que des coûts liés aux règlements internationaux en raison de la baisse des volumes de colis causée par les pressions de la concurrence et l'arrêt de travail.
Immobilier, installations et entretien	271	261	10	3,4 %	
Frais de vente, frais administratifs et charges liées aux TI	495	544	(49)	(9,8) %	Initiatives de réduction des coûts dans plusieurs secteurs.
Charges d'investissement autre qu'en capital	224	359	(135)	(38,1) %	Ajustement de l'orientation des projets d'investissement.
Total des autres charges d'exploitation	2 238	2 545	(307)	(12,7) %	
Amortissement	371	353	18	4,3 %	Incidence annualisée de la hausse des investissements en immobilisations en 2023.
Total	7 429	7 787	(358)	(5,3) %	

Nos activités nécessitent beaucoup de main-d'œuvre. Les charges liées à la main-d'œuvre et aux avantages du personnel ont accaparé 78,5 % des produits d'exploitation et représentaient 64,9 % du total des charges d'exploitation en 2024. Le graphique circulaire suivant montre la répartition par catégorie des charges d'exploitation exprimées en pourcentage.

Composantes des charges d'exploitation – 2024



Avantages du personnel

(en millions de dollars)

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
Prestations de retraite	289	111	178	157,9 %	Diminution du taux d'actualisation utilisé pour évaluer les charges.
Prestations du régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi	123	118	5	3,2 %	Diminution du taux d'actualisation utilisé pour évaluer les charges.
Autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	121	114	7	5,5 %	Perte actuarielle plus élevée en 2024 qu'en 2023 en raison d'ajustements d'hypothèses actuarielles.
Intérêts sur les actifs réservés	(13)	(15)	2	16,5 %	
Total des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	520	328	192	57,4 %	
Avantages du personnel actif et autres	588	609	(21)	(4,3) %	Diminution des retenues prévues par la loi.
Avantages du personnel	1 108	937	171	17,3 %	



5.4 Secteur Purolator

Le bénéfice avant impôt du secteur Purolator a augmenté de 1 million de dollars (+0,2 %) par rapport à celui de 2023.

Résumé des résultats

(en millions de dollars)

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)
Produits d'exploitation	2 756	2 653	103	2,7 %
Main-d'œuvre	993	938	55	5,3 %
Avantages du personnel	240	215	25	10,5 %
Autres charges d'exploitation	1 098	1 096	2	0,5 %
Amortissement	138	108	30	26,1 %
Charges d'exploitation	2 469	2 357	112	4,0 %
Résultat d'exploitation	287	296	(9)	(3,3) %
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	7	(3)	10	367,9 %
Résultat avant impôt	294	293	1	0,2 %

Les produits d'exploitation ont augmenté par rapport à ceux de 2023 en raison de l'acquisition de Williams PharmaLogistics à la fin de 2023 et d'un excellent rendement pendant la période des Fêtes.

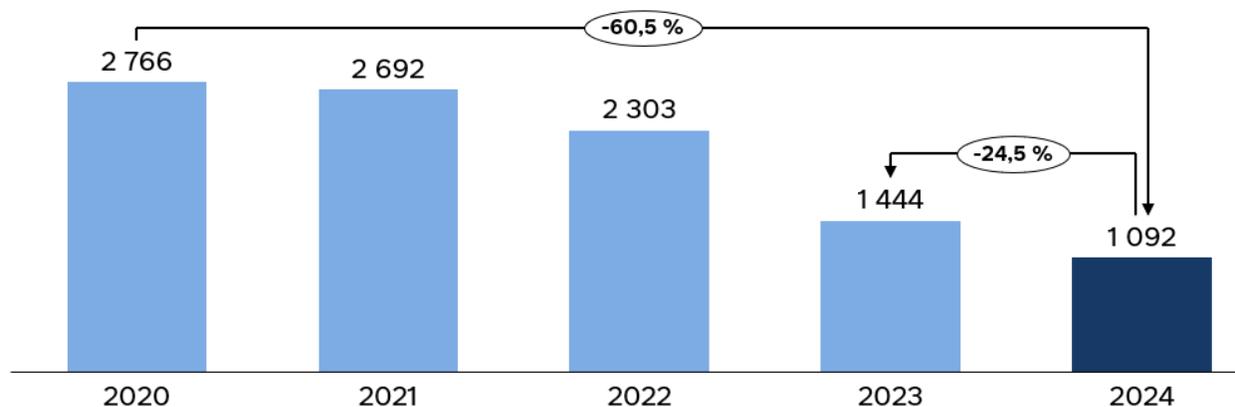
Les charges liées à la main-d'œuvre ont augmenté en raison de la hausse des volumes, de l'inflation ainsi que de l'augmentation des charges liées aux avantages du personnel et des prestations de retraite attribuable aux taux d'actualisation plus faibles. Les charges d'amortissement ont également augmenté en raison d'investissements en immobilisations supplémentaires. Les autres charges d'exploitation sont relativement stables. Les produits liés aux activités d'investissement ont augmenté en raison du revenu de dividendes versé par suite des cessions de SCI et d'Innovaposte.

6. Liquidités et ressources en capital

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

6.1 Trésorerie, équivalents de trésorerie et titres négociables

(en millions de dollars)

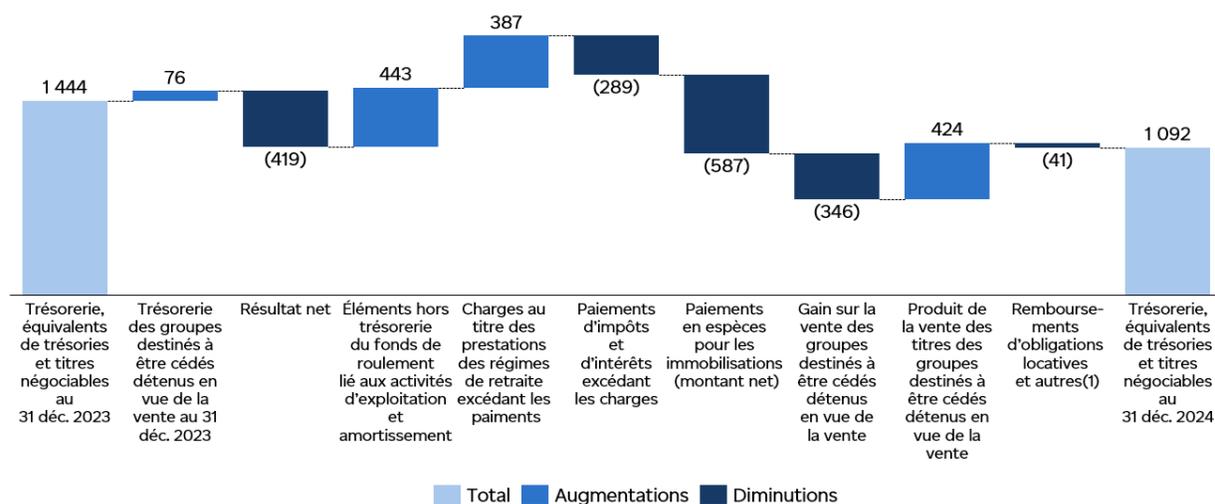


Le Groupe détenait de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des titres négociables qui se chiffraient à 1 092 millions de dollars au 31 décembre 2024, comparativement à 1 444 millions de dollars au 31 décembre 2023. La baisse de 352 millions de dollars (-24,5 %) est principalement attribuable aux pertes d'exploitation dans le secteur Postes Canada, en partie compensées par les entrées de trésorerie liées aux cessions de SCI et d'Innovaposte.



Variation de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des titres négociables pour l'exercice clos le 31 décembre 2024

(en millions de dollars)



1. Comprend l'effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

La diminution de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des titres négociables est principalement attribuable aux paiements en espèces au titre des immobilisations et des pertes d'exploitation, compensée par les entrées de trésorerie provenant de la vente de SCI et d'Innovaposte.



État consolidé des flux de trésorerie

(en millions de dollars)

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
(Sorties) entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	(224)	101	(325)	(323,6) %	Augmentation des pertes d'exploitation et variation du fonds de roulement en partie contrebalancées par une augmentation des charges au titre des prestations de retraite en excédent des paiements.
(Sorties) entrées de trésorerie liées aux activités d'investissement	(52)	4	(56)	+	Diminution du produit de la vente des titres (montant net d'acquisition) en partie compensée par le produit de la vente de SCI et d'Innovaposte et la diminution des paiements en espèces au titre des immobilisations.
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(115)	(142)	27	19,3 %	Réduction des paiements au titre de la location.

+ Pourcentage d'écart élevé.



Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)*

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)
Postes Canada	246	384	(138)	(35,8) %
Purolator	271	196	75	39,3 %
SCI	–	14	(14)	(100,0) %
Écritures de consolidation et éliminations	4	–	4	**
Groupe d'entreprises de Postes Canada	521	594	(73)	(11,9) %

* Les acquisitions d'immobilisations comprennent les immobilisations acquises, mais qui n'ont pas encore été payées; elles diffèrent du montant présenté comme paiements versés en espèces au titre des immobilisations dans les états financiers consolidés.

** Calcul non significatif sur le plan mathématique.

Secteur Postes Canada

(en millions de dollars)*

	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)
Acquisitions d'immobilisations	246	384	(138)	(35,8) %
Charge d'investissement autre qu'en capital	224	359	(135)	(37,6) %
Investissement total	470	743	(273)	(36,7) %

* Dans le cadre d'un projet, en raison de leur nature, certains coûts répondent aux critères des normes comptables IFRS pour être capitalisés en tant qu'actif dans l'état de la situation financière (investissement en capital), tandis que d'autres ne le peuvent pas et doivent être comptabilisés en tant qu'autres charges d'exploitation dans l'état du résultat global (investissements autres qu'en capital).

Les investissements en capital ainsi que les investissements autres qu'en capital du secteur Postes Canada ont diminué de 273 millions de dollars (-36,7 %). Bien que la Société dispose d'un réseau et d'une infrastructure considérables qui nécessitent un certain niveau d'investissements pour être opérationnelle, Postes Canada a ajusté l'orientation de ses investissements en 2024 en raison de sa situation financière. Nous avons favorisé les projets essentiels au maintien de notre compétitivité, à la prestation d'un excellent service à la population et à la sécurité du personnel. En 2024, nous avons mis l'accent sur les éléments suivants :

- Nous avons poursuivi la mise à niveau de notre progiciel de gestion intégré (PGI) en intégrant des plateformes techniques modernisées à divers processus administratifs.
- Nous avons assuré l'entretien et le réapprovisionnement des actifs, y compris le parc de véhicules, les installations, l'équipement et le matériel de rue.
- Nous avons amélioré l'efficacité de notre réseau.
- Nous avons modernisé nos applications, notre infrastructure et nos plateformes destinées à la clientèle.

Nous gardons le cap sur les trois piliers de la raison d'être de notre plan de transformation, celle d'être porteurs d'un Canada plus fort. Compte tenu de notre situation financière et des défis actuels, les investissements de 2025 seront en grande partie limités aux investissements essentiels visant à appuyer le réapprovisionnement des actifs (c.-à-d. le remplacement des actifs devenus désuets). La durée de vie de bon nombre de ces actifs a déjà été prolongée. De plus, plusieurs initiatives liées à la capacité ont été réduites au minimum, reportées ou annulées. Des investissements en immobilisations à l'appui de la croissance demeurent nécessaires dans certains secteurs, notamment pour répondre à l'obligation de Postes Canada d'assurer, à l'échelle du pays, un service universel aux nouveaux points de remise (c.-à-d. l'augmentation du nombre d'adresses). Une petite partie des investissements en immobilisations servira également à financer des initiatives à propos des critères ESG.

6.2 Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes

Le Régime de pension agréé à prestations déterminées de la Société canadienne des postes (le Régime) avait des actifs dont la juste valeur était de 32,5 milliards de dollars au 31 décembre 2024, ce qui fait de ce régime l'un des plus importants régimes de retraite à entreprise unique au Canada. Le Régime doit déposer des évaluations actuarielles annuelles auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) afin de déterminer sa situation de capitalisation, tant en présomption de continuité que de solvabilité. Si l'évaluation actuarielle révèle un manque à gagner des actifs par opposition aux passifs sur le plan de la continuité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* (la *Loi*) oblige Postes Canada, à titre de répondante du Régime, à y effectuer des paiements spéciaux pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de 15 ans. Lorsque l'évaluation actuarielle révèle une insuffisance des actifs par rapport aux passifs sur le plan de la solvabilité, le montant total de l'allègement de solvabilité est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Au-delà de cette limite, la *Loi* oblige la répondante du Régime à effectuer des paiements spéciaux au Régime pour éliminer le manque à gagner dans un délai de cinq ans.



Allègement de solvabilité

Étant donné que la situation de capitalisation du Régime au 31 décembre 2023 était positive et dépassait certains seuils prévus par la loi, aucun paiement spécial de solvabilité n'était requis pour 2024.



Situation de capitalisation

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

(en milliards de dollars)

	31 décembre 2024 ¹		31 décembre 2023	
	\$	%	\$	%
Excédent sur le plan de la continuité selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime ²	7,6	130 %	7,6	131 %
Excédent sur le plan de la solvabilité selon la valeur marchande des actifs du Régime ²	2,6	109 %	2,2	108 %
Excédent sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans ³	2,1	107 %	0,6	102 %

1. Les résultats finaux pour les estimations de la situation financière du Régime au 31 décembre 2024 seront déposés en 2025.
2. Le ratio de capitalisation selon l'approche de continuité est supérieur à 125 %, et le ratio de solvabilité était supérieur à 105 %; par conséquent, aucune cotisation au titre des services rendus n'était autorisée en 2024.
3. Le ratio de solvabilité était supérieur à 100 %; par conséquent, aucun paiement spécial de solvabilité n'était requis en 2024.

La situation de capitalisation sur le plan de la continuité est demeurée stable au cours de l'exercice. L'excédent de solvabilité (selon la valeur marchande des actifs du Régime) a augmenté, principalement en raison des rendements des actifs plus élevés que prévu, en partie contrebalancés par un taux d'actualisation plus faible. Comme on estime que ces ratios de capitalisation continueront de dépasser les seuils prévus par la loi au titre du Régime au 31 décembre 2024, on s'attend à ce que Postes Canada doive continuer d'utiliser l'excédent et ne soit pas autorisée à verser des cotisations régulières au titre des services rendus pour 2025. Les résultats des évaluations actuarielles finales pourraient différer fortement de ces estimations. La situation de capitalisation et les impacts sur les cotisations régulières seront réévalués à la prochaine date d'évaluation.



Cotisations et paiements spéciaux

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

(en millions de dollars)

	2025 (estimation)	2024	2023
Cotisations pour services rendus versées par l'employeur	–	–	69
Paiements spéciaux de l'employeur pour déficit de transfert	–	–	2



Réévaluations

Postes Canada, à titre de répondante du Régime, comptabilise une réévaluation comptable, après impôt, dans les autres éléments du résultat global. En 2024, un gain de réévaluation à 872 millions de dollars après impôt au titre du Régime a été comptabilisé, principalement en raison des rendements des actifs plus élevés que prévu et d'une hausse des taux

d'actualisation, contrebalancés par des pertes actuarielles et d'autres ajustements d'hypothèses.

6.3 Liquidités et ressources en capital

Le Groupe gère un capital composé de prêts et d'emprunts, et de capitaux du Canada. En gestion du capital, les objectifs de la Société sont les suivants :

- maintenir des liquidités suffisantes pour 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 futur de l'entreprise;
- protéger la capacité de la Société à poursuivre son exploitation.

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

En 2024, les fonds accumulés et les marges de crédit accessibles immédiatement ont fourni les liquidités requises par le Groupe pour soutenir ses obligations financières et financer ses exigences en matière de capital ainsi que ses besoins d'ordre stratégique. Purolator disposait d'un total de 273 millions de dollars en trésorerie non affectée et d'une marge de crédit renouvelable d'un an disponible et non garantie de 5 millions de dollars au 31 décembre 2024.

Le secteur Postes Canada disposait de 818 millions de dollars en placements liquides non affectés au 31 décembre 2024, ce qui a entraîné une position de liquidité nette négative de 180 millions de dollars (position de liquidité nette positive de 170 millions de dollars en 2023) une fois soustrait l'encours des prêts et emprunts de 998 millions de dollars (998 millions de dollars en 2023). La baisse de 350 millions de dollars de la position de liquidité nette du secteur est attribuable à des pertes d'exploitation et à la hausse des charges engagées pour maintenir le réseau, en partie compensée par la trésorerie reçue de la vente de SCI et d'Innovaposte. Sans ces cessions exceptionnelles, la position de liquidité nette aurait diminué de plus de 800 millions de dollars. La Société gère soigneusement les dépenses discrétionnaires et d'investissement afin de préserver sa trésorerie à court terme.

En juillet 2025, les obligations de série 2 de 500 millions de dollars arriveront à échéance et créeront une pression importante sur les flux de trésorerie. Au 31 décembre 2024, les fonds accumulés et les marges de crédit immédiatement accessibles étaient insuffisants pour respecter les modalités contractuelles de remboursement en 2025. Les mesures de liquidité à

court terme, sous la forme d'un financement remboursable du gouvernement, ont été approuvées par le gouverneur en conseil le 31 janvier 2025. Une fois l'approbation finale reçue, cette injection de fonds en vertu de l'article 31 de la *Loi sur la Société canadienne des postes* est nécessaire pour prévenir l'insolvabilité et assurer la continuité des services postaux au cours de l'exercice du gouvernement du Canada qui prendra fin le 31 mars 2026. La Société s'attend à recevoir un tel financement au milieu de 2025. Se reporter à la note 4 a.1) des états financiers consolidés audités de 2024 de Postes Canada pour connaître les jugements et les estimations relatifs à la continuité de l'exploitation.



Accès aux marchés financiers

En vertu de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, les emprunts à un autre organisme que le Trésor du gouvernement du Canada sont limités à 2,5 milliards de dollars, comprenant un montant maximal de 100 millions de dollars disponible aux fins de gestion de la trésorerie et sous la forme d'emprunts à court terme. De plus, conformément à l'article 29 de 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 2024, le secteur Postes Canada n'a pas utilisé 1 502 millions de dollars de sa limite d'emprunt externe de 2,5 milliards de dollars. L'autofinancement de la Société découle principalement de l'utilisation de la trésorerie et des fonds liés aux activités d'exploitation en 2024 ainsi que de l'allègement de la capitalisation du régime de retraite prévu par la loi.

Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la ministre des Finances a approuvé le montant total du capital impayé pour tous les emprunts à court terme en 2025 dont l'échéance est d'un an ou moins, jusqu'à concurrence de 600 millions de dollars, pour la période se terminant le 31 décembre 2025. Les emprunts à court terme peuvent consister en une marge de crédit ou l'émission de billets à ordre ne devant pas dépasser 100 millions de dollars. De plus, les facilités d'emprunt à court terme supplémentaires aux fins de gestion de la trésorerie d'urgence ne doivent pas dépasser 500 millions de dollars. D'autres facilités peuvent consister en des emprunts auprès de l'État, ou d'autres sources, si disponibles.

6.4 Risques liés aux instruments financiers

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

(en millions de dollars)

	Juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Éléments évalués au coût amorti ^a	Total
Trésorerie	–	740	740
Équivalents de trésorerie	62	–	62
Titres négociables	290	–	290
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	–	900	900
Titres réservés	337	–	337
Total des actifs financiers	689	1 640	2 329
Éléments ne portant pas intérêt ^b	–	1 193	1 193
Prêts et emprunts	–	998	998
Total des passifs financiers	–	2 191	2 191

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

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

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



Risque de marché

Risque de taux d'intérêt

Les placements du Groupe comprennent les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont classés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2024, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des titres réservés du portefeuille était de 10 ans (10 ans en 2023).

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 33 millions de dollars

(40 millions de dollars en 2023), ce qui aurait une incidence sur la juste valeur des placements du Groupe au 31 décembre 2024 et sur les autres éléments du résultat global.

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

Risque marchandises

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



Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que court une société de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières lorsque celles-ci deviennent exigibles. Le Groupe gère le risque de liquidité en constituant des réserves suffisantes de trésorerie, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt de réserve, en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels, et en rapprochant les profils d'échéance des actifs financiers et des passifs financiers. En 2025, le risque de liquidité sera géré au moyen d'un financement gouvernemental remboursable. L'excédent de trésorerie est investi dans un éventail de titres à court terme du marché monétaire. Le Groupe investit dans des titres de qualité supérieure de gouvernements ou de sociétés, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

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

6.5 Obligations contractuelles et engagements

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

(en millions de dollars)

	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Éléments ne portant pas intérêt ^a	1 193	–	–	1 193
Obligations ^b	500	–	500	1 000
Intérêts sur les obligations	42	87	240	369
Obligations locatives ^c	155	587	1 619	2 361

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

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

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

Les ententes contractuelles conclues avec des fournisseurs externes contenant un engagement ou des frais en lien avec la possibilité de résilier pour des raisons de commodité s'élevaient à environ 248 millions de dollars au 31 décembre 2024, pour les contrats en vigueur jusqu'en 2045. Ces ententes sont exclues du tableau ci-dessus.

6.6 Transactions avec des parties liées



Gouvernement du Canada

La Société conclut des transactions avec des parties liées dans le cours normal de ses activités et en appui aux politiques publiques du gouvernement du Canada. Les produits reçus de parties liées pour 2024 se sont élevés à 313 millions de dollars (302 millions de dollars en 2023), 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 2023).

6.7 Passifs éventuels

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

7. Évolution de la situation financière

Examen des variations importantes des actifs et des passifs entre le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2023. (en millions de dollars)

ACTIF	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
Trésorerie et équivalents de trésorerie	802	1 109	(307)	(27,7) %	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital.
Titres négociables	290	335	(45)	(13,6) %	Échéances et baisses des acquisitions de titres négociables en raison d'une diminution de l'excédent de trésorerie.
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	900	963	(63)	(6,5) %	Diminution des créances dans le secteur Postes Canada en raison de l'arrêt de travail, en partie contrebalancée par une hausse des créances dans le secteur Purolator.
Impôt à recevoir	2	6	(4)	(60,3) %	
Autres actifs	139	123	16	13,9 %	Augmentation des charges payées d'avance pour les secteurs Postes Canada et Purolator.
Actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	–	424	(424)		* Cession de SCI et d'Innovaposte en 2024.
Total des actifs courants	2 133	2 960	(827)	(27,9) %	
Immobilisations corporelles	4 053	3 935	118	3,0 %	Excédent des acquisitions sur la charge d'amortissement.
Immobilisations incorporelles	248	252	(4)	(1,4) %	Baisse des logiciels en cours de développement.
Actifs au titre de droits d'utilisation	1 451	1 285	166	13,0 %	Nouveaux contrats de location et renouvellements de contrats de location surpassant l'amortissement.
Titres réservés	337	398	(61)	(15,4) %	Paiements au titre des régimes d'avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie du secteur Postes Canada.
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	4 462	3 471	991	28,5 %	Gains provenant de la réévaluation au titre du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, découlant principalement des rendements des actifs plus élevés que prévu et de la hausse des taux d'actualisation, contrebalancés par des pertes actuarielles et d'autres ajustements d'hypothèses.
Goodwill	161	161	–	–	
Autres actifs	61	55	6	8,5 %	
Total des actifs non courants	10 773	9 557	1 216	12,7 %	
Total des actifs	12 906	12 517	389	3,1 %	

* Calcul non significatif sur le plan mathématique.

(en millions de dollars)

PASSIF	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
Fournisseurs et autres crédateurs	830	880	(50)	(5,7) %	Baisse des crédateurs dans le secteur Postes Canada contrebalancée par une hausse des crédateurs dans le secteur Purolator en raison de l'arrêt de travail et du calendrier.
Salaires et avantages à payer	537	656	(119)	(18,2) %	Diminution des avantages et des salaires à verser dans tous les secteurs.
Prêts et emprunts	500	–	500		* Obligations de série 2 arrivant à échéance en juillet 2025 dans le secteur Postes Canada et constituant donc un passif courant.
Provisions	68	63	5	10,4 %	Augmentation des provisions dans le secteur Purolator.
Impôt à payer	30	–	30		* Impôt à payer sur la cession de SCI.
Produits différés	200	172	28	16,3 %	Augmentation dans le secteur Postes Canada en raison de l'arrêt de travail.
Obligations locatives	100	94	6	5,7 %	
Passifs au titre des autres avantages à long terme	54	56	(2)	(5,1) %	
Passifs directement liés aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	–	299	(299)		* Cession de SCI et d'Innovaposte en 2024.
Total des passifs courants	2 319	2 220	99	4,5 %	
Obligations locatives	1 567	1 390	177	12,8 %	Entrées nettes (contrats de location) supérieures aux paiements.
Prêts et emprunts	498	998	(500)	(50,1) %	Reclassement des obligations jusqu'à leur échéance actuelle en juillet 2025.
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 229	3 118	111	3,6 %	Augmentation des charges hors trésorerie et des pertes de réévaluation compensée par les paiements de prestations.
Passifs d'impôt différé	147	169	(22)	(12,5) %	Gains provenant de la réévaluation des régimes de retraite, découlant des rendements des actifs plus élevés que prévu et de la hausse des taux d'actualisation, contrebalancés par des pertes actuarielles et d'autres ajustements d'hypothèses.
Autres passifs	46	48	(2)	(1,1) %	
Total des passifs non courants	5 487	5 723	(236)	(4,1) %	
Total des passifs	7 806	7 943	(137)	(1,7) %	

* Calcul non significatif sur le plan mathématique.

CAPITAUX PROPRES	2024	2023	Écart (\$)	Écart (%)	Explication des écarts importants
Capital d'apport	1 155	1 155	–	–	
Cumul des autres éléments du résultat global	5	4	1	49,9 %	
Résultat non distribué	3 849	3 337	512	15,3 %	Gains provenant de la réévaluation des régimes de retraite et profit sur la vente de SCI et d'Innovaposte partiellement contrebalancés par des pertes nettes.
Capitaux du Canada	5 009	4 496	512	11,4 %	
Participations ne donnant pas le contrôle	91	78	13	14,7 %	
Total des capitaux propres	5 100	4 574	526	11,5 %	
Total des passifs et des capitaux propres	12 906	12 517	389	3,1 %	

* Calcul non significatif sur le plan mathématique.

8. Risques et gestion des risques

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

Survol de la gestion des risques

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

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

Le cadre de gestion des risques de l'entreprise assure la surveillance et la cohérence des activités de gestion des risques de Postes Canada. Il soutient l'élaboration des stratégies, la

planification d'entreprise et l'établissement de l'appétit pour le risque de la Société. Il diminue l'incertitude organisationnelle et renforce la résilience, établit la priorité des risques pour améliorer l'affectation des ressources, facilite une réponse proactive aux risques émergents, et assure la prise en charge et la responsabilité de l'atténuation et du contrôle des risques.

Postes Canada est déterminée à perfectionner et à améliorer ses processus de gestion des risques de l'entreprise afin de s'assurer qu'ils sont exhaustifs, que les évaluations des risques sont de haute qualité, que les principaux risques sont gérés efficacement et que les discussions avec les membres de la haute direction sont fructueuses. Points saillants de 2024 :

- amélioration du cadre de gestion des risques de l'entreprise et des rapports;
- formation et sensibilisation accrues sur la gestion des risques de l'entreprise.

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

Gouvernance et surveillance des risques : trois lignes de défense

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

1. Première ligne de défense :

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

2. Deuxième ligne de défense :

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

3. Troisième ligne de défense :

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

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

Appétit pour le risque

Postes Canada exerce son jugement pour gérer activement tous les risques conformément à sa tolérance au risque, laquelle est ancrée dans son mandat, sa mission et ses valeurs.

L'organisation est prête à prendre des risques éclairés et ciblés qui :

- permettent à Postes Canada de réaliser sa raison d'être et sa mission de stabilité financière;
- sont compréhensibles et gérables pour soutenir les objectifs de transformation de la Société;
- favorisent l'innovation et l'amélioration de l'expérience du personnel et de la clientèle;
- répondent aux besoins à long terme de la population canadienne.

Rôles et responsabilités

Le Conseil d'administration est chargé de régir et de surveiller l'évaluation des principaux risques de la Société, d'établir l'appétit pour le risque et de veiller à la mise en œuvre par la direction des systèmes appropriés de gestion des risques. Le Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance encadre la gestion des risques de l'entreprise à Postes Canada. En 2024, le Comité exécutif de la haute direction (CEHD) de la Société a été chargé 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 responsable, de la politique, du cadre, de la pratique et du registre des risques. Le CEHD a supervisé la culture du risque et la production de rapports sur les risques. Une personne responsable a été désignée pour chacune des catégories de principaux risques, qui devait contribuer aux évaluations des risques et gérer les initiatives d'atténuation des risques au quotidien. Enfin, une équipe spécialisée a élaboré, géré, exécuté et soutenu l'ensemble des processus de gestion des risques de l'entreprise.

8.1 Définition du risque

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

8.2 Risques émergents



Incertitude économique

Risque

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

- la baisse des dépenses de consommation en raison d'une perte de confiance du public et d'une diminution des revenus disponibles entraînant une baisse du produit des colis générés par le commerce en ligne;
- la réduction du budget de marketing de notre clientèle, qui menace les volumes du service Marketing Intelliposte de Postes Canada^{MC};
- les investissements, les défis liés à la chaîne d'approvisionnement mondiale et à la main-d'œuvre, qui entraînent des coûts plus élevés et des retards dans les projets de transformation et d'investissements;
- la nouvelle administration de notre plus grand partenaire commercial et la situation concernant les tarifs douaniers.

Atténuation du risque

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



Intelligence artificielle

Risque

L'intelligence artificielle (IA) consiste à simuler l'intelligence humaine dans des machines conçues pour traiter l'information et apprendre de la même façon que les humains. L'IA offre de nombreux avantages et peut améliorer la productivité, la prise de décision et l'efficacité opérationnelle de Postes Canada, mais elle présente également des risques importants pour la Société. Les risques comprennent notamment le fait de ne pas pouvoir suivre la cadence de la concurrence qui utilise l'IA pour améliorer son rendement. On note également la non-conformité de la Société à ses obligations juridiques en matière de protection de la vie privée, de droits de la personne, de sécurité de l'information et de propriété intellectuelle si les outils ne sont pas utilisés de façon responsable (p. ex., l'utilisation et les résultats de l'IA non surveillés par un humain).

Atténuation du risque

En plus des consultations avec le gouvernement fédéral et les sociétés d'État sur un cadre interne pour orienter l'utilisation de l'IA, Postes Canada instaure une approche exhaustive en matière de gouvernance qui comprend une nouvelle politique d'entreprise sur l'utilisation éthique et responsable de l'IA en milieu de travail, un comité de gouvernance de l'IA, des évaluations fondées sur les risques avant l'adoption des systèmes d'IA et la formation du personnel.

Le modèle de gouvernance servira à veiller au respect des lois, règlements et normes applicables, à mettre en place des contrôles et des garde-fous pour toute personne utilisant des systèmes et des outils d'IA, et à établir la responsabilité pour le déploiement et l'utilisation de l'IA au sein de la Société.

8.3 Principaux risques

Les catégories ci-dessous décrivent les principaux risques et incertitudes auxquels 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.



Risque réglementaire

Risque

L'un des principaux risques pour la Société est l'obligation réglementaire que lui impose le gouvernement du Canada (son seul actionnaire) de financer ses activités par les revenus découlant de la vente de ses produits et services et non par l'argent des contribuables, ainsi que de mener ses activités de manière à assurer son autonomie financière. Notre modèle d'affaires comporte des risques inhérents, notamment la réussite dans le secteur très concurrentiel de la livraison des colis, l'érosion rapide des volumes du service Poste-lettres^{MC}, les engagements financiers (p. ex., la capitalisation des obligations au titre des prestations de retraite) et les investissements nécessaires pour développer le réseau de livraison. Au cours de la dernière année, ces risques se sont intensifiés avec l'augmentation des pertes opérationnelles cumulatives et les pressions sur les liquidités qui en découlent.

Atténuation du risque

Le 28 octobre 2024, le plan d'entreprise de 2025 à 2029 a été soumis au gouvernement du Canada. Le Conseil du Trésor a approuvé la première année du plan (2025), qui comprenait une augmentation de 25 % des tarifs réglementés du service Poste-lettres (en vigueur en janvier 2025), un plan d'emprunt et de location (notamment des augmentations de la capacité d'emprunt à court terme de Postes Canada) et les budgets d'exploitation et d'investissement de 2025.

Les mesures de liquidité à court terme présentées dans le plan, sous la forme d'un financement remboursable du gouvernement, ont été approuvées par le gouverneur en conseil le 31 janvier 2025. Une fois l'approbation finale reçue, tous les montants mis à la disposition de la Société en vertu de l'article 31 doivent être remboursés au ministre des Finances à partir des revenus annuels de la Société, dans la mesure où ces derniers sont suffisants. Bien que la Société continue de travailler avec son actionnaire et ses agents négociateurs pour régler les importants problèmes structurels et financiers à long terme auxquels fait face le service postal national, cette injection de fonds est nécessaire pour prévenir l'insolvabilité et assurer la continuité du service postal au cours de l'exercice du gouvernement du Canada qui prendra fin le 31 mars 2026. La Société s'attend à recevoir un tel financement au milieu de 2025.



Conventions collectives

Risque

Nos conventions collectives complexes demeurent une contrainte pesant sur notre position concurrentielle dans un marché en constante évolution. Elles limitent notamment notre capacité à modifier notre modèle de livraison pour mieux répondre aux besoins de la population, et exercent une pression sur la façon de changer les régimes d'avantages sociaux, les salaires et les congés plus généreux que ceux de la concurrence. Après plus d'un an de négociations actives avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), y compris une conciliation et un processus spécial de médiation, les parties n'ont pas encore conclu de nouvelles conventions collectives pour les deux unités de négociation du STTP.

Parallèlement aux négociations avec le STTP, Postes Canada est également en négociation collective avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA), l'Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications (AFPC/SEPC) et l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC).

Atténuation du risque

L'objectif de Postes Canada durant toute négociation collective consiste à créer un cadre pour assurer sa croissance tout en protégeant son autonomie financière, et ce, d'une manière qui garantisse des conditions de travail justes et raisonnables à son personnel et un service de qualité à la population. Bien que de nouvelles conventions collectives avec le STTP n'aient pas été conclues avant le 31 décembre 2024, Postes Canada a procédé à une augmentation salariale de 5 % rétroactive à l'expiration des conventions collectives actuelles. De plus, le ministre du Travail a nommé une Commission d'enquête sur les relations de travail pour examiner le différend actuel relatif aux négociations collectives, ainsi que la situation financière et concurrentielle de Postes Canada. Le rapport du commissaire est attendu d'ici le 15 mai 2025.

Les conventions collectives de l'ACMPA et de l'AOPC prévoient un autre processus de résolution, qui consiste en la sélection d'une offre finale par un arbitre plutôt qu'un droit de grève ou de lock-out, en cas d'impasse. L'ACMPA a informé Postes Canada qu'elle a l'intention de renvoyer toutes les questions en suspens dans le cadre des négociations en cours à un arbitre convenu d'un commun accord pour la sélection d'une offre finale.



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

Risque

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

Parmi les principales préoccupations :

- les modèles de main-d'œuvre à faible coût et les modèles de livraison nécessitant peu d'actifs qui répondent aux attentes élevées en matière de rendement du service, de délais de livraison et d'options de livraison flexibles, y compris la livraison les fins de semaine, le jour même et le jour suivant, entraînent une concurrence mondiale accrue;
- les concurrents améliorent les capacités de livraison et de retour et s'associent avec d'autres grandes entreprises concurrentes en vue de renforcer leur proposition de valeur;
- les gens continuent de magasiner en ligne et de se tourner vers les places de marché et plateformes d'exécution des commandes, réduisant ainsi leurs interactions directes avec Postes Canada. Il en résulte une érosion de la part de marché et une incidence négative sur la marque;
- la clientèle expédie avec plusieurs partenaires de livraison et sélectionne le meilleur tarif pour chaque colis. Les petites et moyennes entreprises utilisent des plateformes de tierces parties pour trouver le tarif le plus bas possible pour chaque colis;
- le marché mondial du cybercommerce évolue rapidement, entraînant une érosion importante des volumes de colis d'arrivée du régime international dans le flot postal traditionnel. Les volumes migrent vers des fournisseurs concurrents de services de livraison du dernier kilomètre au Canada.

Atténuation du risque

Miser sur l'expérience client est essentiel à notre planification et à notre prise de décision. Les améliorations apportées au service, comme le retour d'articles sans étiquette ni emballage, nous aident à élargir ou à maintenir notre part de marché dans ce secteur hautement concurrentiel. Le programme de transformation de l'expérience, qui sera lancé au milieu de 2025, vise à offrir une nouvelle structure de tarification et à apporter des améliorations importantes à la facturation pour la clientèle.



Gestion des talents

Risque

La capacité de Postes Canada à être concurrentielle, à croître et à innover, dépend de sa capacité à attirer, à mobiliser, à former et à maintenir en poste des talents clés. Notre autonomie en matière de prise de décision liée à la rémunération de l'effectif non syndiqué est limitée par la réglementation fédérale. Les échelles salariales sont gelées depuis près d'une décennie, ce qui crée des inégalités au sein de l'effectif et empêche la Société de retenir les meilleurs talents. Le gel de l'embauche externe dans les postes de gestion, mis en place à titre de mesure de contrôle des coûts au milieu de 2024, signifie que nos activités de gestion des talents sont encore plus essentielles.

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

Atténuation du risque

Les stratégies de gestion des talents et de planification de la relève sont utilisées pour favoriser le perfectionnement du personnel et augmenter le bassin de talents, en mettant l'accent sur les programmes de préparation à l'emploi. Nous avons également renforcé l'importance de la gestion du stress et de l'équilibre travail-vie personnelle pour appuyer le bien-être, en encourageant les gens à tirer parti d'une ressource précieuse : le Programme d'aide aux employés et à la famille.

Postes Canada est déterminée à cerner et à éliminer les obstacles à l'emploi et fait régulièrement la promotion de son milieu de travail inclusif pour le personnel et les gens au pays. Nous mettons l'accent sur l'embauche préférentielle des personnes sous-représentées dans les zones géographiques où le taux de recrutement de ces personnes est nettement en deçà de la disponibilité sur le marché du travail canadien, et nous avons des politiques d'emploi qui favorisent une accessibilité et une inclusion accrues parmi les Autochtones et les personnes en situation de handicap. Nous avons également introduit une Charte contre le racisme et la discrimination visant à renforcer le sentiment d'appartenance du personnel en milieu de travail.



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

Risque

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

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

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

Atténuation du risque

Postes Canada dispose d'un programme solide en matière de cybersécurité pour réduire la menace de cyberattaques et corriger les attaques connues et inconnues dans un contexte où ces menaces évoluent rapidement. Ce programme comprend des capacités comme des systèmes avancés de détection et de réponse pour la protection des terminaux et du réseau, la gestion continue des menaces et de l'exposition, des dispositifs robustes de contrôle de l'identité et divers autres niveaux de protection du réseau et du système. Nous mettons fortement l'accent sur la gestion des risques liés à la cybersécurité des fournisseurs afin de cerner et de prendre en compte les risques découlant de notre réseau de partenaires.

Des mesures de sécurité physique et électronique protègent le courrier, l'information et les données au moyen d'une surveillance et de signalements réguliers visant à assurer que seules les personnes autorisées accèdent à nos données. Quant aux protocoles de protection des données et de gestion des incidents, ils gèrent les atteintes à la protection des données.

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



Technologie de l'information : réalisation du projet de transformation

Risque

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

Atténuation du risque

Postes Canada a modifié son modèle opérationnel en vue d'améliorer les processus, l'agilité, l'automatisation et la formation multidisciplinaire. Notre plan de transformation des TI, mis en place en avril 2024, s'est traduit par la cession d'Innovaposte et l'établissement d'un partenariat avec un leader de renommée mondiale en TI qui fournit un accès à l'expertise nécessaire pour naviguer dans notre environnement de TI complexe. Nous recrutons des spécialistes pour soutenir les projets en cours, comme le programme de transformation de l'expérience, et nous avons effectué une évaluation complète des risques de nos applications de TI. Une stratégie solide en matière de TI et des architectures adaptables amélioreront l'exécution du programme de transformation de l'expérience en offrant de la flexibilité, de l'évolutivité et une harmonisation avec les objectifs opérationnels. Elle mènera à une réduction des coûts et à une meilleure gouvernance et appuiera l'amélioration continue en permettant l'évolution itérative et l'intégration de nouvelles technologies et pratiques.



Santé et sécurité

Risque

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

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

Atténuation du risque

La santé, la sécurité et le bien-être de notre personnel, de notre clientèle et des communautés que nous desservons constituent notre priorité absolue. Nous croyons que les blessures, maladies et incidents liés au travail peuvent tous être évités. Notre approche fondée sur le risque a été utilisée tout au long de 2024 et a insisté sur la transformation continue de notre culture de gestion de la santé et de la sécurité par les moyens suivants :

- nouvelles initiatives de réduction de blessures dans les sites où leur fréquence est élevée, y compris une révision des pratiques de sécurité et une amélioration du processus de gouvernance;
- deux sommets sur la santé et la sécurité axés sur la sécurité vitale, des activités structurées de vérification et l'amélioration des enquêtes;
- accent sur la sécurité routière en offrant de la formation et du coaching axés sur l'amélioration des comportements de conduite et la réduction des incidents liés à des véhicules;
- stratégie de gestion des cas d'invalidité;
- protocoles de sécurité pour les conditions météorologiques extrêmes axés sur les répercussions sur le personnel et les installations.



Chutes des volumes du courrier de base

Risque

Le service Poste-lettres a enregistré en 2024 une baisse de volume pour la 18^e année consécutive, occasionnée par la transformation numérique, certains changements de la réglementation, l'incertitude économique persistante, l'augmentation des coûts de livraison du courrier et l'évolution des comportements de la population.

Bien que les volumes du service Courrier de quartier aient bondi en 2024 grâce à la conclusion de nouvelles affaires, à l'élaboration de formats de courrier écoresponsables et à une distribution élargie, nous avons constaté un ralentissement du service Courrier personnalisé en raison des facteurs économiques et des fortes pressions concurrentielles de la publicité numérique. Les enjeux de développement durable de la publicité sans adresse, surtout celle utilisant des sacs de plastique, pourraient engendrer de l'activisme et l'adoption de nouveaux règlements.

L'érosion accrue des volumes de courrier pourrait persister en 2025 en raison de l'incertitude liée à la main-d'œuvre, ce qui ferait encore plus pencher la balance vers les solutions numériques.

Atténuation du risque

Nous continuons d'améliorer les fonctions de l'application Courrier pour fournir des avis sur le courrier qui s'en vient et un historique des articles déjà livrés. Nous poursuivons l'évaluation de nouvelles solutions à valeur ajoutée pour améliorer l'expérience client. Nous continuons d'investir dans la modernisation et l'amélioration de nos outils et solutions de données pour la clientèle afin de renforcer notre proposition de valeur sur le marché. Nous travaillons aussi en étroite collaboration avec le secteur postal, les organismes et notre clientèle pour défendre la valeur du courrier.

Nous collaborons avec des partenaires de l'industrie et des commerces pour réduire les déchets en plastique et provenant d'emballages dans le flot du courrier et élargir notre offre de solutions d'emballage et de livraison écoresponsables.



Obligations au titre des prestations de retraite

Risque

Malgré une situation de capitalisation actuellement positive, la taille du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime), par rapport aux produits et aux résultats de la Société et l'instabilité de son financement, représente un risque financier constant. Des taux d'intérêt à long terme faibles ou en recul et des rendements plus faibles que prévu, voire des pertes sur les actifs, créent de la volatilité dans les obligations du Régime et un risque de capitalisation.

Atténuation du risque

En cas de déficit de capitalisation, les règlements de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* exigent que des cotisations spéciales soient versées sur des périodes futures déterminées. Pour les années 2023 et 2024, la Société n'était pas autorisée à verser des cotisations au titre des services rendus, en grande partie en raison de la situation financière solide du Régime. De plus, aucun paiement spécial de solvabilité n'était requis. Cela sera probablement aussi le cas en 2025, compte tenu de l'excédent de solvabilité prévu.

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



Changements climatiques

Risque

Risques physiques – Postes Canada pourrait connaître des perturbations de service majeures causées par des catastrophes ou des phénomènes météorologiques dus aux changements climatiques. À court terme, les risques les plus importants devraient provenir des feux de forêt et des inondations causées par des précipitations extrêmes. À l'avenir, Postes Canada pourrait faire face à des risques supplémentaires liés au climat, y compris les répercussions de la chaleur extrême et de la hausse du niveau de la mer. Ces risques pourraient entraîner une incapacité temporaire d'offrir les services en raison de perturbations des réseaux physique et numérique, d'une incapacité des membres du personnel d'effectuer leur travail et des incidences sur la chaîne d'approvisionnement causant des baisses des volumes et des produits et des effets négatifs sur la marque. De plus, ces risques augmentent les préoccupations en matière de santé et de sécurité du personnel.

Risques de transition – Postes Canada pourrait faire face à une augmentation des coûts à mesure que le monde fait la transition vers une économie à faibles émissions de carbone. Les mesures liées aux politiques, comme la tarification du carbone, peuvent entraîner une augmentation des coûts d'exploitation, et les changements technologiques visant à réduire les répercussions sur l'environnement peuvent nécessiter d'importants investissements en immobilisations dans l'infrastructure et l'équipement. Des changements sur les marchés de l'énergie peuvent également se produire à mesure que le monde se tourne vers les sources d'énergie renouvelable, contribuant ainsi à la volatilité des prix de l'énergie, particulièrement pour les combustibles fossiles.

Atténuation du risque

La surveillance des risques liés au climat est assurée par le Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance. Postes Canada effectue des évaluations annuelles des risques afin de déterminer ses principaux risques liés au climat et leurs répercussions potentielles. Les résultats obtenus éclairent l'intégration des enjeux climatiques aux activités et aux processus de prise de décision dans l'ensemble de l'organisation. Nous avons commencé notre transition vers un modèle d'exploitation à faibles émissions de carbone avec le lancement de véhicules de livraison du dernier kilomètre entièrement électriques qui correspondent à une petite portion de notre parc en 2024. Nous avons aussi recours à des sources d'électricité renouvelables à plus de 95 % en Alberta et en Saskatchewan. 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. Cette mesure couvrira notamment la gestion des incidents, la planification de la continuité des opérations, la reprise après sinistre et la gestion des urgences.



Pratiques responsables sur le plan de l'environnement

Risque

En tant que l'une des principales sociétés de livraison exploitant l'un des plus grands parcs de véhicules au pays, Postes Canada a un rôle important à jouer dans la création d'un avenir durable et s'est engagée à réduire son impact environnemental. Si elle ne répond pas aux attentes croissantes de sa clientèle, de ses syndicats, du gouvernement du Canada et de l'ensemble de la population, cela pourrait avoir des effets négatifs sur la marque. Sans compter que cette situation pourrait engendrer des répercussions financières liées à la hausse de la tarification sur le carbone, des restrictions opérationnelles et du réseau, ainsi que des baisses de volumes attribuables à l'abandon de la clientèle pour des entreprises de livraison reflétant ses valeurs environnementales. Le non-respect des lois actuelles et émergentes exigeant des mesures et de la transparence en matière de durabilité environnementale présente également des risques. Ces risques sont exacerbés par des contraintes financières qui limitent les investissements nécessaires pour atteindre les objectifs de réduction et d'autres objectifs de développement durable.

Atténuation du risque

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

La stratégie sur le climat de la Société prévoit un engagement à réduire de moitié ses émissions de gaz à effet de serre opérationnelles d'ici 2030 et à atteindre la carboneutralité dans l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050. Cette stratégie est alignée sur la trajectoire pour limiter le réchauffement des températures à 1,5 °C dans le cadre de l'initiative Science Based Targets. Les initiatives visant à atteindre l'objectif de 2030 comprennent l'électrification d'une portion de notre parc de véhicules du dernier kilomètre, l'investissement dans l'énergie renouvelable et la mise en place de projets de réduction des émissions dans nos installations. En 2024, nous avons terminé l'élaboration de notre stratégie pour réaliser notre objectif à plus long terme, en définissant des initiatives clés et des objectifs provisoires pour réduire d'au moins 90 % des émissions dans l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici 2050.

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

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

Le Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance ainsi qu'une équipe spécialisée détenant une expertise en la matière dirigent et gèrent la stratégie de Postes Canada afin de continuer à favoriser le leadership en matière de développement durable.



Autres risques principaux

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

9. Méthodes, estimations et jugements comptables critiques

Examen des changements de méthodes comptables en 2024 et dans les exercices ultérieurs et des estimations comptables critiques.

9.1 Méthodes comptables

Les renseignements sur les méthodes comptables de Postes Canada sont fournis à la note 3 des états financiers consolidés audités de 2024 de Postes Canada. Les renseignements sur l'application des Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées sont fournis aux notes 5 a) et 5 b) du même rapport.

9.2 Jugements et estimations comptables critiques

L'établissement des états financiers consolidés de la Société exige que la direction porte des jugements, fasse des estimations et pose des hypothèses qui sont complexes et subjectifs en se fondant sur l'information dont elle dispose, lesquels influent sur les valeurs comptables et les informations présentées. Les résultats réels pourraient différer de ces estimations et de ces hypothèses. Toute révision des estimations comptables est constatée dans la période au cours de laquelle l'estimation est révisée, si elle n'a de répercussions que sur cette période, ou dans la période au cours de laquelle l'estimation est révisée ainsi que dans les périodes futures, si la révision a une incidence sur la période considérée et sur les périodes futures. Les renseignements concernant les estimations et jugements comptables critiques de Postes Canada sont présentés à la note 4 des états financiers consolidés audités de 2024. Pour 2024, les estimations et les jugements comptables les plus importants étaient liés à la

continuité de l'exploitation [note 4 a.1)], aux hypothèses actuarielles concernant les régimes de retraite et à leur sensibilité [note 10 h)], et aux impôts différés (note 11).

9.3 Contrôles et procédures internes



Contrôles et procédures liés aux obligations d'informations

Les contrôles et les procédures liés aux obligations d'informations sont conçus pour donner une assurance raisonnable que tous les renseignements pertinents sont recueillis et présentés avec exactitude et en temps opportun, conformément aux normes et aux règlements en place. Le président-directeur général et la chef des finances ont évalué l'efficacité des procédures et des contrôles du Groupe en matière d'informations à fournir, relativement à la préparation du rapport de gestion et des états financiers consolidés, et ont conclu à l'efficacité conceptuelle et opérationnelle des contrôles à cet égard au 31 décembre 2024.



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 comptables IFRS. Le président-directeur général et la chef des finances ont évalué l'efficacité des contrôles internes du Groupe à l'égard de la présentation de l'information financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 conformément au cadre intégré de contrôle interne publié par le Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO) et ont conclu qu'ils étaient efficaces. Ce processus s'harmonise avec les pratiques exemplaires qu'énonce le Règlement 52-109 mis au point par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières; Postes Canada se conforme volontairement à ces pratiques.



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

Au deuxième trimestre de 2024, Purolator a supervisé la mise en place et la mise à niveau technique du progiciel de gestion intégré (PGI), ce qui a entraîné un changement important dans les contrôles internes à l'égard de l'information financière à fournir pendant la période d'instauration. La direction a effectué des examens avant et après la mise en place pour s'assurer que la transition était bien conçue et exécutée afin de prévenir toute erreur majeure dans les états financiers. À la lumière de ces examens, de la surveillance continue et de la mise

en place de contrôles transitoires, la direction a conclu que la transition n'avait pas causé d'anomalies substantielles dans nos états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Aucun autre 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 n'a été apporté au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

10. Aperçu pour 2025

Nos perspectives pour 2025.

10.1 Économie mondiale et le Canada

En 2025, le Fonds monétaire international (FMI) prévoit que la croissance économique mondiale restera stable à 3,3 %, un taux pratiquement inchangé par rapport à la croissance estimée de 3,2 % en 2024. Les prévisions économiques du FMI tout au long de 2024 reflètent une tendance de performance économique des États-Unis supérieure à celle du reste du monde. D'autres économies avancées, comme le Canada, devraient connaître une croissance plus stable.

La croissance du produit intérieur brut (PIB) du Canada devrait augmenter légèrement, passant de 1,1 % en 2024 à 1,8 % en 2025, à mesure que l'effet tardif des baisses des taux d'intérêt se répercute dans l'économie. L'une des plus grandes sources d'incertitude concernant le PIB du Canada en 2025 est le résultat des négociations commerciales entre les États-Unis et le Canada. On estime qu'environ 75 % des exportations du Canada sont à destination des États-Unis et qu'elles représentent environ 20 % du PIB du Canada. Une relation antagoniste ou des fluctuations commerciales soudaines avec son plus grand partenaire commercial auraient une incidence majeure sur l'économie canadienne.

En ce qui concerne le marché du logement au Canada, les importantes contraintes de l'offre et les pressions liées à l'abordabilité devraient se maintenir. Toutefois, les effets d'une économie au ralenti et le renouvellement de l'interdiction d'achat d'immeubles résidentiels par des personnes non citoyennes pourraient contribuer à la stagnation des prix des habitations. Au début de 2024, le gouvernement fédéral a prolongé cette interdiction jusqu'en 2027 afin de réduire la spéculation immobilière. L'Association canadienne de l'immeuble (ACI) a estimé que le prix moyen des propriétés a augmenté de 2,5 % en 2024. L'ACI et les grandes banques ont signalé une hausse potentielle de l'achat d'habitations en 2025 en raison du calendrier des baisses des taux d'intérêt et de la saison d'activité la plus occupée. Cela dit, l'ACI a indiqué qu'une nouvelle cohorte d'acheteurs et d'acheteuses ne figure pas encore dans ses données, que l'activité ne devrait pas atteindre les niveaux d'avant la pandémie et que la croissance variera d'une région à l'autre.

Les activités de Postes Canada devraient être touchées par l'état de l'économie canadienne.

	2024	Prévisions pour 2025	Prévisions pour 2026
Données économiques (écart en %)			
Produit intérieur brut (PIB) réel	1,1 %	1,8 %	2,0 %
Inflation (indice des prix à la consommation [IPC])	2,5 %	2,1 %	2,2 %
Données démographiques (écart en %)			
Croissance de la population totale	2,3 %	(0,2 %)	(0,2 %)
Croissance des mises en chantier d'habitations	2,1 %	3,4 %	0,0 %

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

10.2 Nos activités



Secteur Postes Canada

Notre environnement commercial

Au cours des 10 prochaines années, les volumes de colis sur le marché du cybercommerce au Canada devraient doubler, ce qui représente une occasion de croissance pour Postes Canada. Cependant, plusieurs obstacles peuvent entraver notre capacité à conserver ou à acquérir des parts de marché :

- **Contraintes financières** : Postes Canada a enregistré des pertes d'exploitation annuelles consécutives de plus de 4,5 milliards de dollars depuis 2018.
- **Rigidité opérationnelle** : Notre modèle de livraison actuel est rigide, les itinéraires étant fondés sur un nombre fixe d'adresses plutôt que sur le volume de livraison réel. Cette rigidité entraîne des coûts importants liés aux heures supplémentaires, surtout pour les services de livraison le soir et la fin de semaine, qui sont maintenant des normes de l'industrie.
- **Concurrence plus féroce** : Le marché postpandémie est marqué par une forte augmentation du nombre d'entreprises de livraison à faible coût et nécessitant peu d'actifs qui offrent des services rapides sept jours sur sept. Grâce aux plateformes de magasinage des tarifs, les commerces sélectionnent les transporteurs en fonction des coûts, des niveaux de service et des options, y compris la livraison la fin de semaine.

Nous devons évaluer soigneusement nos stratégies de placement pour demeurer concurrentiels face aux pressions financières et du marché. Au-delà du secteur du cybercommerce, le rendement de notre secteur d'activité Courrier transactionnel continue de diminuer. L'érosion des volumes de courrier se poursuit et les coûts de livraison à un nombre croissant d'adresses vont augmenter. Dans notre secteur d'activité Marketing direct, notre service Courrier de quartier^{MC} a connu une croissance tout au long de 2024, toutefois, le passage au numérique continue d'avoir une incidence négative sur les volumes et les revenus

des autres solutions de marketing direct. Étant donné les forces actuelles du marché et le cadre réglementaire de Postes Canada, la Société aura du mal à maintenir sa part de marché sans une flexibilité accrue et des changements structurels considérables.

Soutien de notre actionnaire : solutions pour 2025 sur le plan de la solvabilité et planification pour l'avenir

Notre trésorerie et nos équivalents de trésorerie s'épuisent rapidement. Les mesures à court terme suivantes nous permettront de maintenir notre liquidité en espèces au cours de l'exercice 2025 :

- **Augmentation de 25 % des tarifs réglementés du service Poste-lettres^{MC}.** En janvier 2025, Postes Canada a augmenté les tarifs réglementés pour les timbres, les articles Poste-lettres, les articles Poste aux lettres du régime international ainsi que les droits postaux de services spéciaux. Cette mesure aidera à atténuer l'incidence de la baisse des volumes prévue en 2025 sur les revenus.
- **Injection de fonds publics allant jusqu'à 1,034 milliard de dollars.** Conformément à l'article 31 de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société a présenté une demande afin de recevoir les montants nécessaires pour lui permettre de payer ses frais de fonctionnement et imputables sur le revenu, lesquels ne sont pas suffisamment couverts par ses revenus prévus disponibles au cours de l'exercice 2025-2026 du gouvernement du Canada se terminant le 31 mars 2026. L'approbation du gouverneur en conseil a été reçue le 31 janvier 2025. Une fois l'approbation finale reçue, tous les montants mis à la disposition de la Société en vertu de l'article 31 doivent être remboursés au ministre des Finances à partir des revenus annuels de la Société, dans la mesure où ces derniers sont suffisants. La Société s'attend à recevoir un tel financement au milieu de 2025.
- **Approbation de la première année du plan d'entreprise de 2025 à 2029 de la Société.** Cela comprend le plan d'emprunt et de location de 2025 et les budgets d'exploitation et d'investissement de 2025 qui en font partie, afin d'actualiser les autorisations de la Société.

Le cadre réglementaire régissant nos activités n'a pas suivi les changements rapides dans notre environnement actuel. Les solutions visant à assurer la viabilité à long terme du service postal prendront plus de temps. Alors que nous travaillons avec le gouvernement, nos agents négociateurs et la population à établir une nouvelle feuille de route pour moderniser le service postal national, nous continuerons de livrer le courrier chaque jour, en nous tournant vers l'avenir pour offrir un service qui s'adapte aux besoins en évolution des Canadiens et des Canadiennes.

Informations financières historiques

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

ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	2024	2023	2022	2021	2020
Produits d'exploitation	8 904	9 786	10 142	10 112	9 318
Total des charges d'exploitation	9 891	10 317	10 378	10 308	9 888
Résultat d'exploitation	(987)	(531)	(236)	(196)	(570)
Pourcentage des produits d'exploitation	(11,1) %	(5,4) %	(2,3) %	(1,9) %	(6,1) %
Charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement	322	2	(56)	(50)	(56)
Perte avant impôt	(665)	(529)	(292)	(246)	(626)
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(246)	108	(64)	(59)	(153)
Résultat net	(419)	(637)	(228)	(187)	(473)
Autres éléments du résultat global	953	(1 213)	3 582	4 155	(329)
Résultat global	534	(1 850)	3 354	3 968	(802)
Résultat net attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	(435)	(652)	(244)	(201)	(482)
Participations ne donnant pas le contrôle	16	15	16	14	9
	(419)	(637)	(228)	(187)	(473)
Résultat global attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	513	(1 863)	3 334	3 944	(812)
Participations ne donnant pas le contrôle	21	13	20	24	10
	534	(1 850)	3 354	3 968	(802)

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE	2024	2023	2022	2021	2020
Actifs					
Actifs courants	2 133	2 960	3 479	3 778	4 003
Titres réservés	337	398	373	482	537
Immobilisations	4 301	4 187	3 975	3 642	3 301
Actifs au titre de droits d'utilisation	1 451	1 285	1 384	1 326	1 221
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	4 462	3 471	4 933	1 450	25
Actifs d'impôt différé	-	-	3	572	1 883
Autres actifs	222	216	240	266	239
Total des actifs	12 906	12 517	14 387	11 516	11 209
Passifs et capitaux propres					
Passifs courants	2 319	2 220	2 074	2 029	2 165
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 229	3 118	2 847	3 969	7 601
Autres passifs	2 258	2 605	3 034	2 433	2 321
Participations ne donnant pas le contrôle	91	78	73	60	41
Capitaux du Canada	5 009	4 496	6 359	3 025	(919)
Total des passifs et des capitaux propres	12 906	12 517	14 387	11 516	11 209
ENTRÉES D'IMMOBILISATIONS	2024	2023	2022	2021	2020
Terrains et immeubles	28	88	86	47	74
Autres immobilisations	493	526	570	630	498
	521	614	656	677	572

Informations financières historiques

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

DONNÉES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ PRODUITS D'EXPLOITATION^{1,2}	2024	Écart (%)	2023	Écart (%)	2022	Écart (%)	2021	Écart (%)	2020
Colis									
Colis du régime intérieur	2 279	(20,2) %	2 832	(3,2) %	2 924	0,8 %	2 912	9,5 %	2 681
Colis de départ (vers d'autres administrations postales)	261	(13,6) %	300	(2,3) %	308	(6,3) %	329	9,7 %	302
Colis d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	223	(29,4) %	313	(1,2) %	316	(22,4) %	409	(4,5) %	432
Total – Colis	2 763	(20,3) %	3 445	(2,9) %	3 548	(2,4) %	3 650	7,7 %	3 415
Autres	36	(4,8) %	37	56,3 %	25	11,3 %	22	14,5 %	19
Secteur Postes Canada	2 799	(20,3) %	3 482	(2,5) %	3 573	(2,3) %	3 672	7,8 %	3 434
Secteur Purolator	2 754	3,0 %	2 653	(6,2) %	2 830	9,0 %	2 606	19,1 %	2 205
Secteur SCI	59	(83,5) %	354	8,2 %	327	(5,5) %	348	6,6 %	329
Élimination des éléments intersectoriels	(53)		(161)		(199)		(191)		(157)
Groupe d'entreprises	5 559	(12,9) %	6 328	(3,1) %	6 531	1,9 %	6 435	11,6 %	5 811
Courrier transactionnel									
Poste-lettres ^{mc} du régime intérieur	2 092	(4,7) %	2 178	(5,2) %	2 296	(2,6) %	2 368	2,2 %	2 335
Poste aux lettres de départ (vers d'autres administrations postales)	57	(17,3) %	68	(7,5) %	75	(4,8) %	78	(5,0) %	83
Poste aux lettres d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	44	(14,9) %	52	(2,0) %	53	8,3 %	48	(25,5) %	66
Secteur Postes Canada	2 193	(5,3) %	2 298	(5,2) %	2 424	(2,4) %	2 494	1,2 %	2 484
Élimination des éléments intersectoriels	–		(2)		(2)		(2)		(2)
Groupe d'entreprises	2 193	(5,3) %	2 296	(5,2) %	2 422	(2,4) %	2 492	1,2 %	2 482
Marketing direct									
Courrier personnalisé de Postes Canada ^{mc}	365	(11,1) %	407	(4,3) %	425	5,8 %	404	11,6 %	365
Courrier de quartier de Postes Canada ^{mc}	421	8,0 %	387	4,6 %	370	4,3 %	356	26,8 %	283
Total – Marketing Intelliposte de Postes Canada ^{mc}	786	(1,8) %	794	(0,2) %	795	5,1 %	760	18,2 %	648
Poste-publications ^{mc}	115	(9,1) %	125	(1,0) %	126	(0,2) %	127	(0,4) %	129
Correspondance-réponse d'affaires ^{mc} et autre courrier	14	(14,5) %	17	(7,6) %	18	(4,7) %	19	1,8 %	19
Total – Courrier	915	(3,0) %	936	(0,4) %	939	4,1 %	906	14,8 %	796
Autres	15	(4,7) %	15	4,0 %	15	(7,8) %	16	17,5 %	13
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	930	(3,0) %	951	(0,4) %	954	3,9 %	922	14,8 %	809
Produits et services grand public									
Secteur Postes Canada	220	3,7 %	211	(8,9) %	231	(10,7) %	261	22,1 %	215
Secteur Purolator	2	854,9 %	–	(107,4) %	4	112,8 %	2	179,4 %	1
Groupe d'entreprises	222	5,0 %	211	(10,7) %	235	(9,7) %	263	22,6 %	216

DONNÉES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ									
PRODUITS D'EXPLOITATION^{1,2}	2024	Écart (%)	2023	Écart (%)	2022	Écart (%)	2021	Écart (%)	2020
Produits d'exploitation									
Secteur Postes Canada	6 142	(12,2) %	6 942	(3,3) %	7 182	(1,9) %	7 349	6,7 %	6 942
Secteur Purolator	2 756	3,1 %	2 653	(6,4) %	2 834	9,1 %	2 608	19,2 %	2 206
Secteur SCI	59	(83,5) %	354	8,2 %	327	(5,5) %	348	6,6 %	329
Innovaposte et élimination des éléments intragroupe	(53)		(163)		(201)		(193)		(159)
Groupe d'entreprises	8 904	(9,7) %	9 786	(3,5) %	10 142	0,7 %	10 112	9,4 %	9 318

1. Les résultats de SCI ont été consolidés jusqu'au 1^{er} mars 2024, soit la date de la cession et du transfert du contrôle à l'acquéreur.

2. Les résultats d'Innovaposte ont été consolidés jusqu'au 15 avril 2024, soit la date de la cession et du transfert du contrôle à l'acquéreur.

Informations financières historiques

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

DONNÉES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ	2024	Écart (%)	2023	Écart (%)	2022	Écart (%)	2021	Écart (%)	2020
VOLUME									
Colis									
Colis du régime intérieur	200	(18,6) %	243	5,8 %	230	(17,2) %	279	(3,9) %	292
Colis de départ (vers d'autres administrations postales)	12	(4,3) %	12	4,4 %	11	(13,6) %	13	1,7 %	13
Colis d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	28	(32,3) %	41	(7,5) %	45	(34,7) %	69	(17,3) %	84
Secteur Postes Canada	240	(19,9) %	296	3,7 %	286	(20,4) %	361	(6,6) %	389
Secteur Purolator	200	27,5 %	156	(8,3) %	170	(2,4) %	174	8,7 %	162
Élimination des éléments intersectoriels	(2)		(9)		(11)		(13)		(12)
Groupe d'entreprises	438	(2,3) %	443	(0,3) %	445	(14,5) %	522	(2,4) %	539
Courrier transactionnel									
Poste-lettres ^{mc} du régime intérieur	1 942	(8,9) %	2 114	(4,8) %	2 220	(6,6) %	2 386	(1,1) %	2 432
Poste aux lettres de départ (vers d'autres administrations postales)	26	(16,3) %	31	(7,4) %	34	(5,2) %	35	(8,1) %	39
Poste aux lettres d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	41	(19,9) %	51	(12,8) %	59	3,6 %	57	(16,7) %	69
Secteur Postes Canada	2 009	(9,3) %	2 196	(5,0) %	2 313	(6,3) %	2 478	(1,6) %	2 540
Élimination des éléments intersectoriels	-		(1)		(2)		(2)		(2)
Groupe d'entreprises	2 009	(9,2) %	2 195	(5,0) %	2 311	(6,3) %	2 476	(1,6) %	2 538
Marketing direct									
Courrier personnalisé	602	(12,3) %	681	(6,2) %	727	3,2 %	706	9,8 %	648
Courrier de quartier	3 342	5,6 %	3 139	2,2 %	3 071	2,2 %	3 016	22,9 %	2 474
Total – Marketing Intelliposte	3 944	2,4 %	3 820	0,6 %	3 798	2,4 %	3 722	20,2 %	3 122
Poste-publications	151	(12,1) %	171	(2,8) %	176	(3,2) %	182	(1,7) %	187
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	9	(22,2) %	11	(11,1) %	11	(7,5) %	14	(4,4) %	14
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	4 104	1,8 %	4 002	0,4 %	3 985	2,1 %	3 918	18,8 %	3 323
Volume total									
Secteur Postes Canada	6 353	(3,0) %	6 494	(1,4) %	6 584	(2,2) %	6 757	8,9 %	6 252
Secteur Purolator	200	27,5 %	156	(8,3) %	170	(2,4) %	174	8,7 %	162
Élimination des éléments intersectoriels	(2)		(10)		(13)		(15)		(14)
Groupe d'entreprises	6 551	(2,1) %	6 640	(1,5) %	6 741	(2,1) %	6 916	8,9 %	6 400

DONNÉES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ	2024	Écart (%)	2023	Écart (%)	2022	Écart (%)	2021	Écart (%)	2020
MAIN-D'ŒUVRE¹									
Secteur Postes Canada	62 315	(8,8) %	68 318	0,8 %	67 763	(1,0) %	68 447	0,4 %	68 153
Secteur Purolator	13 817	6,2 %	13 012	(1,6) %	13 222	(2,3) %	13 533	5,5 %	12 833
Secteur SCI ²	–	(100,0)%	1 941	3,4 %	1 877	3,6 %	1 811	(25,4) %	2 429
Unité fonctionnelle Innovaposte ²	–	(100,0)%	811	6,2 %	764	(0,3) %	766	(7,0) %	824
Groupe d'entreprises	76 132	(9,5) %	84 082	0,5 %	83 626	(1,1) %	84 557	0,4 %	84 239
RÉSEAU DU COURRIER									
Bureaux de poste	5 716	(1,2) %	5 789	(1,4) %	5 873	(1,1) %	5 941	(1,4) %	6 026
Points de remise (en milliers)	17 609	1,3 %	17 397	1,2 %	17 194	1,3 %	16 976	1,3 %	16 750
Points de ramassage (en milliers) ³	978	0,4 %	974	0,4 %	971	0,8 %	964	(1,2) %	975

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

2. En raison des cessions de SCI et d'Innovaposte au cours de l'exercice, l'effectif pour ces entités était nul au 31 décembre 2024.

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

Rapport de certification du professionnel en exercice indépendant sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes

Étendue

Nous avons été chargés par la Société canadienne des postes (l'« entité ») de réaliser une « mission d'assurance raisonnable » au sens des Normes canadiennes de missions de certification (NCCMC) visant la délivrance d'un rapport sur l'analyse des contributions de l'Analyse des coûts de la Société canadienne des postes (l'« objet considéré » ou l'« Analyse annuelle des coûts »), ainsi que la déclaration de la direction figurant à la note 1 (l'« affirmation ») en ce qui concerne la question de savoir si le groupe de services concurrentiels (« services concurrentiels ») a été interfinancé au moyen de revenus du groupe de services protégés par privilège exclusif (« services protégés par privilège exclusif ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Critères appliqués par la Société canadienne des postes

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

Responsabilités de la Société canadienne des postes

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

Responsabilités d'EY

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

Nous avons réalisé notre mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCMC) 3000, Missions d'attestation autres que les audits ou examens d'informations financières historiques. Selon cette norme, nous devons planifier et réaliser notre mission de façon à obtenir l'assurance raisonnable quant à savoir si l'objet considéré est présenté, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux critères applicables et à délivrer un rapport. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

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

Notre indépendance et notre gestion de la qualité

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

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

Description des procédures mises en œuvre

Nos procédures comprennent :

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

Autre point

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

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

Opinion

À notre avis :

- A) L'Analyse annuelle des coûts de l'entité pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 a été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux critères applicables;
- B) sur la base de la méthode d'établissement des coûts annuels, la déclaration de la direction 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 2024, 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.

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

Comptables professionnels agréés
Experts-comptables autorisés

Le 27 mars 2025
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 calcule la contribution différentielle à long terme des services protégés par privilège exclusif, les services concurrentiels, les services concessionnaires et d'autres services. La contribution différentielle à long terme est définie comme étant les produits tirés de pareils services, moins les coûts différentiels à long terme y étant associés.

Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

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

L'analyse qui suit est fondée sur l'imputation de 61 % du total des coûts non consolidés de la Société canadienne des postes (Postes Canada ou la Société) à des services individuels ou à des groupes de services (en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire).

Exercice clos le 31 décembre 2024	Services protégés par privilège exclusif ¹	Services concurrentiels ²	Services concessionnaires ³	Autres services ⁴	Total
Produits d'exploitation	2 344	3 521	24	253	6 142
Coûts différentiels à long terme	(1 548)	(2 775)	(26)	(146)	(4 495)
Contribution différentielle à long terme	796	746	(2)	107	1 647
Pourcentage des produits	34 %	21 %	(8) %	42 %	27 %
Coûts fixes non affectés					(2 934)
Contribution avant les éléments ci-dessous					(1,287)
Produits de placement et autres produits					527
Charges financières et autres charges					(81)
Résultat avant impôt du secteur Postes Canada					(841)

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

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

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

Exercice clos le 31 décembre 2024

1. Base de présentation

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

De concert avec des spécialistes externes, la Société canadienne des postes a recours à une méthode d'établissement des coûts différentiels à long terme. Cette méthode vise à tirer 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 2024.

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 sont analysés pour déterminer les diverses activités nécessaires à leur prestation. Chaque activité est ensuite analysée afin de déterminer la relation de cause à effet entre les coûts de l'activité et les services qui nécessitent l'exécution de cette activité

particulière. Les volumes des services ou d'autres données servent à l'imputation de ces coûts d'activité aux services.

- c) **Principes d'imputation** – Les relations qui existent entre le coût des ressources et les activités accomplies ainsi qu'entre les activités accomplies et les services fournis sont définies au moyen des principes de causalité et d'horizon temporel. Les coûts de ces activités qu'entraîne la prestation d'un service sont imputés à ce service. Les coûts d'activité qui ne peuvent être imputés à la prestation d'un service, mais qui sont communs à un groupe précis de services, sont imputés à ce niveau supérieur de regroupement. Les autres coûts fixes communs et de soutien sont des coûts fixes non affectés.
- d) **Source des données** – Les données financières utilisées pour la préparation des résultats de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts sont tirées des comptes de produits et de coûts du grand livre général de la Société canadienne des postes. Les données sur le temps opérationnel, les volumes d'envois et le poids/cubage servent à attribuer des coûts du grand livre général à des activités et des coûts d'activité à des services. Les données sur les volumes opérationnels servent à déterminer les produits par service. En l'absence de données opérationnelles, un équivalent approprié sert à faire l'imputation.
- e) **Rapprochement des dossiers financiers** – Les coûts et produits totaux pris en compte dans l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts sont rapprochés aux coûts et produits totaux qui forment le secteur Postes Canada des états financiers consolidés audités.
- f) **Test d'interfinancement** – Selon la méthode d'établissement des coûts annuels utilisée dans l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, une contribution différentielle à long terme positive (produits supérieurs aux coûts différentiels à long terme) pour des services concurrentiels permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif.

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

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

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

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

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

La Société canadienne des postes est une société d'État qui figure à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La vérificatrice générale du Canada et Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l. ont été nommés à titre de covérificateurs de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La vérificatrice générale du Canada et Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l. vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au Comité de vérification du Conseil d'administration ainsi qu'au ministre de la Transformation du gouvernement, des Services publics et de l'Approvisionnement.

Le président-directeur général,



La chef des finances,



Le 27 mars 2025

Rapport des auditeurs indépendants

Au ministre de la Transformation du gouvernement, 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 2024, et l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris les informations significatives sur les méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers consolidés ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière consolidée du groupe au 31 décembre 2024, ainsi que de sa performance financière consolidée et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes IFRS de comptabilité publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB).

Fondement de l'opinion

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

Observations

Nous attirons l'attention sur la note 4 a.1) des états financiers consolidés qui fournit de l'information concernant les jugements critiques que la direction a posés afin de conclure qu'il n'existe pas d'incertitudes significatives qui jettent un doute important sur la capacité de la Société canadienne des postes à poursuivre son exploitation et à sa capacité de veiller à l'autofinancement de son exploitation. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

Autres informations

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

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

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

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

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers consolidés conformément aux Normes IFRS de comptabilité publiées par l'IASB, 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 planifions et réalisons l'audit du groupe afin d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés concernant l'information financière des entités ou des unités du groupe pour servir de fondement à la formation d'une opinion sur les états financiers du groupe. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la revue des travaux effectués pour les besoins 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 Normes IFRS de comptabilité publiées par l'IASB 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 27 mars 2025

État consolidé de la situation financière

(en millions de dollars canadiens)

ACTIFS	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
Actifs courants		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 6)	802	1 109
Titres négociables (note 6)	290	335
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat (note 18)	900	963
Impôt à recevoir	2	6
Autres actifs	139	123
Actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	-	424
Total des actifs courants	2 133	2 960
Actifs non courants		
Immobilisations corporelles (note 8)	4 053	3 935
Immobilisations incorporelles (note 8)	248	252
Actifs au titre de droits d'utilisation (note 8)	1 451	1 285
Titres réservés (note 6)	337	398
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite (note 10)	4 462	3 471
Goodwill (note 12)	161	161
Autres actifs	61	55
Total des actifs non courants	10 773	9 557
Total des actifs	12 906	12 517

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
Passifs courants		
Fournisseurs et autres créiteurs (note 13)	830	880
Salaires et avantages à payer	537	656
Prêts et emprunts (note 15)	500	–
Provisions	68	63
Impôt à payer	30	–
Produits différés	200	172
Obligations locatives (note 16)	100	94
Passifs au titre des autres avantages à long terme (note 10)	54	56
Passifs directement liés aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	–	299
Total des passifs courants	2 319	2 220
Passifs non courants		
Obligations locatives (note 16)	1 567	1 390
Prêts et emprunts (note 15)	498	998
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (note 10)	3 229	3 118
Passifs d'impôt différé (note 11)	147	169
Autres passifs	46	48
Total des passifs non courants	5 487	5 723
Total des passifs	7 806	7 943
Capitaux propres		
Capital d'apport	1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global (note 23)	5	4
Résultat non distribué	3 849	3 337
Capitaux du Canada	5 009	4 496
Participations ne donnant pas le contrôle	91	78
Total des capitaux propres	5 100	4 574
Total des passifs et des capitaux propres	12 906	12 517
Passifs éventuels (note 14)		
Engagements (note 19)		

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

Approuvé au nom du Conseil d'administration par :



Président du Conseil d'administration



Président du Comité de vérification

État consolidé du résultat global

(en millions de dollars canadiens)

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
Produits d'exploitation (note 20)	8 904	9 786
Charges d'exploitation		
Main-d'œuvre	4 764	5 132
Avantages du personnel (note 9)	1 356	1 182
	6 120	6 314
Autres charges d'exploitation (note 21)	3 261	3 489
Amortissement (note 8)	510	514
Total des charges d'exploitation	9 891	10 317
Résultat d'exploitation	(987)	(531)
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement		
Profit sur la vente de groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (notes 7 et 22)	346	–
Produits de placement et autres produits (note 22)	79	95
Charges financières et autres charges (notes 15, 16 et 22)	(103)	(93)
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	322	2
Résultat avant impôt	(665)	(529)
(Recouvrement) charge d'impôt sur le résultat (note 11)	(246)	108
Résultat net	(419)	(637)
Autres éléments du résultat global (note 23)		
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net		
Variation de la juste valeur latente des actifs financiers	(1)	14
Écart de conversion	2	–
Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net		
Réévaluations des régimes à prestations définies	952	(1 227)
Autres éléments du résultat global	953	(1 213)
Résultat global	534	(1 850)
Résultat net attribuable au (aux) :		
Gouvernement du Canada	(435)	(652)
Participations ne donnant pas le contrôle	16	15
	(419)	(637)
Résultat global attribuable au (aux) :		
Gouvernement du Canada	513	(1 863)
Participations ne donnant pas le contrôle	21	13
	534	(1 850)

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)

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Capital d'apport	Cumul des autres éléments du résultat global	Résultat non distribué	Capitaux du Canada	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2023	1 155	4	3 337	4 496	78	4 574
Résultat net	-	-	(435)	(435)	16	(419)
Autres éléments du résultat global (note 23)	-	1	947	948	5	953
Résultat global	-	1	512	513	21	534
Transactions avec les actionnaires – Dividende	-	-	-	-	(8)	(8)
Solde au 31 décembre 2024	1 155	5	3 849	5 009	91	5 100

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	Capital d'apport	Cumul des autres éléments du résultat global	Résultat non distribué	Capitaux du Canada	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2022	1 155	(10)	5 214	6 359	73	6 432
Résultat net	-	-	(652)	(652)	15	(637)
Autres éléments du résultat global (note 23)	-	14	(1 225)	(1 211)	(2)	(1 213)
Résultat global	-	14	(1 877)	(1 863)	13	(1 850)
Transactions avec les actionnaires – Dividende	-	-	-	-	(8)	(8)
Solde au 31 décembre 2023	1 155	4	3 337	4 496	78	4 574

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)

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
Activités d'exploitation		
Résultat net	(419)	(637)
Ajustements visant à rapprocher les entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'exploitation :		
Amortissement (note 8)	510	514
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)	604	406
Cotisations et paiements effectués au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (note 10)	(217)	(309)
Profit sur la vente des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (notes 7, 22)	(346)	–
Perte de valeur et perte sur la vente d'immobilisations	9	–
(Recouvrement) charge d'impôt sur le résultat et autres éléments ayant une incidence sur l'impôt à recevoir net	(244)	108
Charges (produits) d'intérêts nettes (note 22)	16	(2)
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation :		
Diminution des clients et autres débiteurs	63	97
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	17	(47)
(Diminution) augmentation des salaires et avantages à payer	(119)	5
Augmentation des provisions	6	6
(Augmentation) diminution nette des autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation	(27)	4
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net	(16)	(21)
(Sorties) entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation avant intérêts et impôt	(163)	124
Intérêts perçus	89	110
Intérêts payés	(91)	(90)
Impôts payés	(59)	(43)
(Sorties) entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	(224)	101
Activités d'investissement		
Acquisition de titres	(498)	(593)
Produit de la vente de titres	588	1 343
Paiements versés en espèces au titre d'immobilisations	(588)	(682)
Produit de la vente de groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	424	–
Produit de la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	1	2
Acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie acquise	–	(56)
Autres activités d'investissement, montant net	21	(10)
(Sorties) entrées de trésorerie liées aux activités d'investissement	(52)	4

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
Activités de financement		
Paiement des obligations locatives	(105)	(130)
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	(8)	(8)
Autres activités de financement, montant net	(2)	(4)
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(115)	(142)
Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(391)	(37)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 185	1 220
Effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	8	2
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	802	1 185¹

1. La trésorerie et les équivalents de trésorerie de 1 109 millions de dollars présentés dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2023 excluent 76 millions de dollars de trésorerie transférée aux actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7).

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

Notes afférentes aux états financiers consolidés

31 décembre 2024

1.	Constitution, activités et instructions	174
2.	Réglementation des tarifs de port	175
3.	Règles de présentation et informations significatives sur les méthodes comptables	176
4.	Estimations et jugements comptables critiques	186
5.	Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées	192
6.	Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés	195
7.	Actifs et passifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	196
8.	Immobilisations	198
9.	Avantages du personnel	200
10.	Régimes de retraite, autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	201
11.	Impôt sur le résultat	213
12.	Goodwill	215
13.	Fournisseurs et autres créditeurs	216
14.	Passifs éventuels	216
15.	Prêts et emprunts	217
16.	Obligations locatives	218
17.	Gestion du capital	219
18.	Instruments financiers et gestion des risques	220
19.	Engagements	227
20.	Ventilation des produits	227
21.	Autres charges d'exploitation	229
22.	Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	230
23.	Autres éléments du résultat global	230
24.	Transactions avec des parties liées	231
25.	Informations sectorielles	232
26.	Événements après la date de clôture	235

1. Constitution, activités et instructions

Dans les présentes notes afférentes aux états financiers consolidés, la « Société », « Postes Canada » et le « secteur Postes Canada » désignent la Société canadienne des postes, à l'exception de ses filiales. Le « Groupe d'entreprises de Postes Canada », le « Groupe d'entreprises » et le « Groupe » désignent collectivement la Société canadienne des postes et ses filiales.

Établie en 1981 par la *Loi sur la Société canadienne des postes*, 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* 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 ses activités dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada et comparables pour des collectivités de même importance.

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

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

La Société est assujettie à une instruction reçue en décembre 2013 et à une instruction ultérieure connexe reçue en juin 2016, en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, lui enjoignant d'obtenir l'approbation du Conseil du Trésor avant d'établir les conditions d'emploi de son personnel non syndiqué qui n'est pas nommé par 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 dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, instructions et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor, d'une manière qui est conforme à ses obligations légales et de rendre compte de la mise en œuvre de cette instruction dans son prochain plan d'entreprise. La Société a harmonisé ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor en 2018. Elle continuera à faire état de la mise en œuvre de cette instruction dans ses plans d'entreprise.

2. Réglementation des tarifs de port

La Société établit les tarifs de port pour le service Poste-lettres^{MC} du régime intérieur et le service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis, ainsi que les droits postaux pour d'autres services tels que le service Courrier recommandé 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 la clientèle convient 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 la clientèle selon les tarifs réglementés représentent 6 % (6 % en 2023) des produits du secteur Postes Canada.

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

Le 10 février 2024, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* les augmentations tarifaires proposées pour les envois Poste-lettres et Poste aux lettres du régime international ainsi que pour les droits postaux de services spéciaux. Après une période de consultation de 30 jours, le Conseil d'administration a approuvé les règlements le 14 mars 2024 et ceux-ci ont par la suite été approuvés par le gouverneur en conseil le 19 avril 2024. Les nouveaux tarifs, qui représentent une augmentation moyenne pondérée de 7,6 %, sont entrés en vigueur le 6 mai 2024.

Le 7 septembre 2024, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* les modifications proposées à apporter au *Règlement sur les envois poste-lettres*, au *Règlement sur les envois de la poste aux lettres du régime international* et au *Règlement sur les droits postaux de services spéciaux* pour augmenter les tarifs. Après une période de consultation de 30 jours, le Conseil d'administration a approuvé les règlements le 23 octobre 2024 et ceux-ci ont par la suite été approuvés par le gouverneur en conseil le 29 novembre 2024. Les nouveaux tarifs, qui représentent une augmentation moyenne pondérée de 25,2 %, sont entrés en vigueur le 13 janvier 2025.

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 24 a)].

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

Déclaration de conformité – Les états financiers consolidés ont été préparés selon les Normes IFRS de comptabilité publiées par l'IASB (Normes IFRS de comptabilité) publiées et en vigueur à la date de clôture. Le Conseil d'administration a approuvé les présents états financiers consolidés et en a autorisé la publication le 27 mars 2025.

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 Normes IFRS de comptabilité et lorsque les notes indiquent qu'une autre méthode a été appliquée. Les montants sont présentés en millions, sauf indication contraire.

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

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

a) Méthode de consolidation – Ces états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et de ses filiales. La consolidation d'une filiale commence lorsque le Groupe obtient le contrôle de la filiale et cesse lorsque le Groupe perd le contrôle de la filiale. Les actifs, les passifs, les produits et les charges d'une filiale acquise ou cédée au cours de l'exercice sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le Groupe prend le contrôle de la filiale jusqu'à la date à laquelle le Groupe perd le contrôle de la filiale. Si le Groupe perd le contrôle d'une filiale, il décomptabilise l'actif connexe (y compris le goodwill), les passifs, les participations ne donnant pas le contrôle et les autres composantes des capitaux propres, tandis que tout profit ou toute perte qui en résulte est comptabilisé en résultat.

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

Nom de la filiale	Principales activités	Pays de constitution	Pays d'exercice des activités	Proportion de la participation détenue directement ou indirectement	
				Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
Les Investissements Purolator Ltée	Services de transport et de messagerie	Canada	Canada et États-Unis	91 %	91 %
Groupe SCI inc.	Services de transport et de logistique	Canada	Canada	-	99 %
Innovapost Inc.	Services de technologie de l'information	Canada	Canada	-	98 %

b) Instruments financiers – Les actifs financiers sont évalués à la juste valeur lors de leur comptabilisation initiale et évalués par la suite au coût amorti, à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ou à la juste valeur par le biais du résultat net. Ce classement est établi en fonction du modèle économique selon lequel ils sont détenus et des caractéristiques des flux de trésorerie. Après sa comptabilisation initiale à la juste valeur, un actif financier ne peut être reclassé que si le modèle économique suivant lequel il est géré change. Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits de recevoir des flux de trésorerie des actifs ont expiré ou ont été cédés, et que la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété sont transférés.

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

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

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

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

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

Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements assortis dont l'échéance est inférieure ou égale à trois mois à partir de la date d'acquisition et ils sont comptabilisés à la date de règlement.

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

Les titres réservés sont destinés à être détenus pour capitaliser certains régimes d'avantages soumis à des restrictions et ils sont composés de placements dont la gestion repose sur la perception de flux de trésorerie contractuels ou la vente d'actifs financiers. Ces titres de créance sont comptabilisés à la date de règlement. Les produits d'intérêts et les profits et pertes réalisés sur la vente de placements sont inclus dans la charge au titre des avantages du personnel.

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

b.2) Actifs financiers au coût amorti

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

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

crédit depuis la comptabilisation initiale, auquel cas l'estimation de la provision repose sur les pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Les pertes de crédit attendues pour la durée de vie sont estimées à l'aide des pourcentages de radiation historiques combinés aux informations prospectives ayant permis de relever la détérioration du crédit, soit au niveau de l'entreprise soit à l'échelle macroéconomique. Le montant de la provision correspond à la différence entre la valeur comptable brute du débiteur et les flux de trésorerie futurs estimatifs. Les pertes de crédit et les sommes recouvrées ultérieurement sont comptabilisées dans les autres charges d'exploitation.

b.3) Passifs financiers au coût amorti

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

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

b.4) Évaluation de la juste valeur

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

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

- Niveau 3 : La juste valeur est établie au moyen de techniques d'évaluation qui utilisent des données d'entrée de marché non observables reposant sur la meilleure estimation de la direction.

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

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

Type d'immobilisation ou de composante	Méthode d'amortissement	Période ou taux d'amortissement
Immeubles	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, comprenant les logiciels développés à l'interne	Linéaire	De 3 à 5 ans
Contrats de services et marque	Linéaire	De 5 à 7 ans

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

- d) **Coûts d'emprunt** – Les coûts d'emprunt sont principalement les charges d'intérêts calculées au moyen de la méthode du taux d'intérêt effectif. Les coûts d'emprunt sont comptabilisés dans les charges financières et autres charges de la période au cours de laquelle ils sont engagés.
- e) **Produits tirés de contrats conclus avec la clientèle** – Les produits découlent principalement de la vente d'articles et de services rendus dans trois secteurs d'activité : Colis, Courrier transactionnel et Marketing direct. Le secteur Colis englobe les colis réguliers, tous les services de livraison accélérée et de messagerie, de même que les

services de transport et de logistique à des tiers. Le Courrier transactionnel comprend la distribution physique de factures, d'avis et de relevés. Le secteur Marketing direct est constitué des services suivants : Courrier personnalisé de Postes Canada^{mc}, Courrier de quartier de Postes Canada^{mc} et Poste-publications^{mc}, tels que les journaux et les périodiques.

- e.1) Contrats juridiquement exécutoires** – Les produits tirés de ces secteurs d'activité font généralement l'objet de conventions-cadres de compensation, d'énoncés des travaux ou de guides du client renfermant des modalités et des conditions qui deviennent des droits et des obligations juridiquement exécutoires dès que les colis et le courrier font leur entrée dans le réseau de livraison ou dès qu'une demande de livraison ou une requête de service est reçue.
- e.2) Obligation de prestation et répartition** – La seule obligation de prestation aux termes des contrats conclus avec la clientèle 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'extrait ou l'obligation de prestation faisant l'objet du contrat. Dans des circonstances limitées, lorsque le droit de recevoir d'un client ou d'une cliente une contrepartie dont le montant correspond directement à la valeur qu'a pour la cliente ou le client le service fourni jusqu'à la date considérée, les produits sont comptabilisés pour le montant que le Groupe a le droit de facturer. Le Groupe s'est prévalu de la mesure de simplification en vertu de laquelle il n'est pas tenu de fournir d'informations sur les obligations de prestation restantes dont la durée initiale attendue ne dépassait pas un an ou sur les obligations de prestation pour lesquelles il comptabilise des produits pour le montant qu'il a le droit de facturer à la cliente ou au client.
- e.3) Prix de transaction** – Les produits sont évalués en fonction de la valeur de la contrepartie qui devrait être reçue aux termes d'un contrat conclu avec une cliente ou un client à l'exclusion des taxes de vente et autres montants perçus pour le compte de tiers. Certains contrats conclus avec la clientèle 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 la clientèle, il n'y a pas de composante de financement importante.
- e.4) Comptabilisation des produits** – En règle générale, les produits sont comptabilisés progressivement en raison du transfert continu du contrôle à la clientèle. Celle-ci reçoit les avantages des services de livraison pendant un court cycle de livraison. Les garanties de base concernant les éléments perdus,

endommagés ou manquants de même que les garanties de livraison à temps ne sont pas vendues séparément et, par conséquent, elles sont comptabilisées conformément aux dispositions de l'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*.

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

Le Groupe peut conclure des accords en vertu desquels des sous-traitants (des revendeurs et du personnel de livraison, surtout) procurent des services à la clientèle. Si, dans le cadre de ces accords, le Groupe agit en qualité de mandataire, les montants facturés à la clientèle 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 à la cliente ou au client et le montant payé au sous-traitant, qui est comptabilisé en tant que produits.

- e.5) Les coûts de contrats** se composent principalement des coûts engagés pour obtenir des contrats, tels que les honoraires ou les commissions versés aux revendeurs pour qu'ils vendent des articles et des services pour le compte du Groupe. Celui-ci applique la mesure de simplification lui permettant de comptabiliser en charges les coûts marginaux d'obtention d'un contrat au moment où ils sont engagés dans la mesure où, autrement, la période d'amortissement de l'actif aurait été inférieure à un an.
- e.6) Les passifs sur contrat** comprennent des paiements reçus ou des montants facturés pour lesquels il existe un droit inconditionnel de recevoir une contrepartie avant le transfert des biens ou services à la cliente ou au client, ce qui inclut les paiements reçus de la clientèle utilisant les machines à affranchir, lesquels sont différés selon une méthode d'échantillonnage représentative de la pratique de renouvellement de l'affranchissement par la clientèle, et les paiements au titre des services de réexpédition du courrier, lesquels sont différés sur la durée du contrat (soit généralement de 4 à 12 mois). Les produits différés comprennent également les montants facturés pour des services de livraison avant que ne soit effectuée la livraison ou les montants facturés à des revendeurs pour des envois d'articles de courrier avant que ne soient rendus les services correspondants à la clientèle. Les passifs sur contrat sont présentés dans la partie courante des produits différés ou dans la partie non courante des autres passifs selon le type de transaction.
- e.7) Le passif au titre de remboursement futur** comprend les ristournes devant être remises à la clientèle à la réalisation de volumes de ventes précis. Il est présenté en tant que passif courant dans les fournisseurs et autres créditeurs.

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

f.1) Régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies

– Les obligations au titre des prestations des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies sont constatées dans la période au cours de laquelle le personnel rend les services. Les obligations au titre des prestations définies et les coûts estimatifs connexes sont établis de façon actuarielle au moyen de la méthode des unités de crédit projetées, et ce, au moins une fois l'an ou lors de toute modification, réduction ou liquidation d'un régime. Les calculs actuariels se fondent sur des hypothèses actuarielles quant à certaines variables démographiques et financières, telles que les taux d'actualisation, le taux d'inflation, les taux d'augmentation des salaires, l'âge du départ à la retraite, les taux d'évolution des coûts des soins de santé et des soins dentaires, les taux d'invalidité du personnel et les tables de mortalité.

Les taux d'actualisation utilisés pour évaluer les obligations au titre des prestations définies sont établis en fonction des conditions du marché à la clôture de l'exercice par extrapolation des taux d'intérêt actuels du marché à l'aide de la courbe des taux et se fondent sur un portefeuille théorique d'obligations de sociétés de catégorie AA dont les échéances correspondent au calendrier des paiements prévus de prestations futures. Des taux d'actualisation distincts sont utilisés pour refléter les différents calendriers des paiements de prestations pour les services passés (l'obligation au titre des prestations définies) et les services futurs (le coût des services rendus au cours de la période).

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

f.2) Autres avantages à long terme – Les autres avantages à long terme comprennent principalement la portion des crédits complémentaires offerts au personnel admissible qui est en congé d'invalidité de courte durée ou pour accident du travail, les indemnités pour accidents du travail et le maintien d'avantages pour le personnel en congé d'invalidité de longue durée. Les mêmes méthodes et hypothèses appliquées aux régimes des avantages postérieurs à l'emploi sont également utilisées pour ces avantages, sauf pour les cas suivants :

- l'obligation au titre des indemnités pour accidents du travail et du maintien d'avantages pour le personnel en congé d'invalidité de longue durée est constatée lorsque le fait à l'origine de l'obligation se produit;
- la meilleure estimation de la direction comprend l'historique des crédits complémentaires utilisés par le passé et l'expérience et les hypothèses des commissions provinciales des accidents du travail;

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

- g) Impôt sur le résultat** – Des actifs et des passifs d'impôt différé sont comptabilisés afin de tenir compte de l'incidence fiscale de la différence entre les valeurs comptables et les bases fiscales des actifs et des passifs. Les actifs d'impôt différé sont revus à chaque date de clôture et leur valeur est réduite dans la mesure où il n'est plus probable que l'avantage rattaché à ces actifs se réalisera. Le Groupe compense les actifs d'impôt différé et les passifs d'impôt différé s'il a un droit juridiquement exécutoire et que les montants sont liés à des impôts sur le résultat prélevés par la même administration fiscale et concernent la même entité assujettie.
- h) Contrats de location** – Un contrat est ou contient un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie. À la date de passation, le Groupe apprécie si un contrat est ou contient un contrat de location.

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

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

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

À la date de début d'un contrat de location, soit lorsque l'actif au titre du droit d'utilisation sous-jacent est mis à la disposition du preneur, les actifs au titre de droits d'utilisation sont comptabilisés au coût, lequel englobe la valeur initiale de l'obligation locative, les paiements au titre de la location effectués jusqu'à la date de début du contrat et diminués de tout avantage incitatif à la location consenti.

Par la suite, les actifs au titre de droits d'utilisation sont évalués au coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, et sont ajustés pour tenir compte de toute réévaluation de l'obligation locative découlant d'une modification de contrat de location. L'amortissement est calculé sur la durée du contrat de location du bien sous-jacent et il est comptabilisé selon la méthode linéaire. Les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat net.

- h.2) Obligations locatives** – Les obligations au titre des contrats de location sont désignées collectivement comme étant des obligations locatives. À la date de début d'un contrat de location, les obligations locatives sont initialement évaluées à la valeur actualisée des paiements au titre de la location qui n'ont pas été effectués à cette date. Les paiements fixes au titre de la location, y compris les majorations de loyers de base fixes, sont pris en compte au moment de l'évaluation initiale de l'obligation locative.
- h.3) Taux d'actualisation** – Les paiements au titre de la location sont actualisés par application du taux d'emprunt marginal, puisque le taux d'intérêt implicite des contrats de location ne peut être déterminé facilement. Le taux d'emprunt marginal est établi en fonction du rendement des obligations du gouvernement du Canada ajusté en fonction d'écarts de financement propres à l'entité.
- h.4) Modification** – La prolongation d'un contrat de location déclenche souvent une modification de contrat de location lorsque les paiements futurs au titre de la location ou la durée du contrat de location changent ou lorsque l'évaluation des options de renouvellement ou de résiliation change. Lors de la modification, l'obligation locative est réévaluée par application d'un taux d'actualisation révisé et en fonction de la durée et des conditions révisées du contrat de location, et un montant correspondant est comptabilisé en ajustement de l'actif au titre du droit d'utilisation.

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

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

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

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

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

j) Informations sectorielles

Secteurs opérationnels – Le Groupe 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 (jusqu'à la cession entrée en vigueur le 1^{er} mars 2024). Les montants présentés dans la catégorie Écritures de consolidation et éliminations comprennent les résultats des fonctions de soutien fournies par l'unité fonctionnelle responsable de la technologie de l'information, Innovaposte, aux termes d'une convention de services partagés entre Postes Canada, Purolator et Innovaposte (jusqu'à la cession entrée en vigueur le 15 avril 2024). Ils comprennent également des ajustements de consolidation et des éliminations de soldes intersectoriels.

Le secteur Postes Canada offre des produits et services dans quatre secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis, Marketing direct et Produits et services grand public. Le secteur Purolator tire ses produits de la prestation de services spécialisés de messagerie.

4. Estimations et jugements comptables critiques

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

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

a) Jugements critiques dans l'application des méthodes comptables – Les jugements qui suivent sont les jugements critiques que la direction a posés lors de l'application des méthodes comptables qui ont eu le plus d'incidence sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés.

a.1) Continuité de l'exploitation – Ces états financiers consolidés ont été établis sur la base de la continuité de l'exploitation conformément aux Normes IFRS de

comptabilité publiées par l'IASB, en supposant que la Société poursuivra ses activités dans un avenir prévisible et sera en mesure de réaliser ses actifs et de s'acquitter de ses passifs et engagements dans le cours normal de ses activités.

Depuis 2018, le secteur Postes Canada a enregistré des pertes d'exploitation cumulatives de plus de 4,5 milliards de dollars. Ces résultats ont eu une incidence sur la position de liquidité nette de la Société. La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'épuisent. En juillet 2025, les obligations de série 2 de 500 millions de dollars arriveront à échéance et créeront une pression importante sur les flux de trésorerie. Au 31 décembre 2024, les fonds cumulés et les marges de crédit immédiatement accessibles étaient insuffisants pour respecter les modalités de remboursement contractuelles; une contribution du gouvernement est nécessaire pour que la Société demeure solvable en 2025. Les pertes financières récurrentes menacent la capacité de la Société à atteindre la mission fixée par le gouvernement du Canada voulant qu'elle veille à l'autofinancement de son exploitation dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada.

Le plan d'entreprise de 2025 à 2029 (le plan) a été soumis au ministre responsable de la Société le 28 octobre 2024. Le Conseil du Trésor a approuvé la première année du plan, soit 2025. Le plan présente les défis importants auxquels fait face la Société ainsi qu'une proposition de mesures de liquidité à court terme qui permettront à la Société de maintenir sa liquidité en espèces au cours de l'exercice 2025 :

- **Augmentation de 25 % des tarifs réglementés du service Poste-lettres^{mc}.** En janvier 2025, Postes Canada a augmenté les tarifs réglementés pour les timbres, les articles Poste-lettres, les articles Poste aux lettres du régime international ainsi que les droits postaux de services spéciaux, ce qui aidera à atténuer l'incidence de la baisse des volumes prévue en 2025 sur les revenus.
- **Injection de fonds publics allant jusqu'à 1,034 milliard de dollars.** Conformément à l'article 31 de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada a présenté une demande afin de recevoir les montants nécessaires pour lui permettre de faire face aux frais de fonctionnement et aux frais imputables sur le revenu, lesquels ne sont pas suffisamment couverts par ses recettes disponibles prévues au cours de l'exercice du gouvernement du Canada se terminant le 31 mars 2026. L'approbation du gouverneur en conseil a été reçue le 31 janvier 2025. Le 23 mars 2025, des élections générales ont été déclenchées et, bien que la Société n'ait pas encore reçu l'approbation du Parlement pour obtenir ces montants nécessaires, elle peut demander l'approbation du financement en vertu des mandats spéciaux de la gouverneure générale. Une fois l'approbation finale reçue, tous les montants mis à la disposition de la Société en vertu de l'article 31 doivent être remboursés au ministre des Finances à partir des revenus annuels de la Société, dans la mesure où ces derniers sont suffisants.
- **Nouvelles facilités d'emprunt à court terme.** Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la ministre des

Finances a approuvé le montant total du capital impayé pour tous les emprunts à court terme dont l'échéance est d'un an ou moins, jusqu'à concurrence de 600 millions de dollars, pour la période se terminant le 31 décembre 2025. D'autres facilités d'emprunts pourraient provenir de la Couronne, ou d'autres sources, si disponibles.

La Société estime qu'une fois approuvées, ces mesures à court terme lui fourniront suffisamment de liquidités pour soutenir ses activités jusqu'à l'exercice du gouvernement du Canada se terminant le 31 mars 2026. La capacité de la Société à atteindre son autonomie financière à long terme nécessitera toutefois des changements à sa structure opérationnelle. Cela imposera donc une consultation approfondie, une période d'examen et un temps supplémentaire pour mettre en place toutes les mesures déterminées.

La direction a conclu qu'il n'existe pas d'incertitudes significatives qui jettent un doute important sur la capacité de la Société à poursuivre son exploitation pendant une période qui s'étale au minimum, sans toutefois s'y limiter, sur 12 mois à compter de la date de clôture. Les présents états financiers consolidés ne comprennent aucun ajustement de la valeur comptable des actifs et des passifs, des produits et des charges présentés ou la classification de l'état consolidé de la situation financière qui pourrait être nécessaire si la Société n'était pas en mesure d'obtenir le soutien législatif nécessaire pour assurer sa stabilité financière. Se reporter aux notes 15, 17 et 18 c) pour obtenir plus de renseignements sur nos facilités d'emprunt, notre gestion du capital et le risque de liquidité.

- a.2) Immobilisations et actifs au titre de droits d'utilisation** – À la date de clôture, les immobilisations à durée d'utilité déterminée et les actifs au titre de droits d'utilisation sont soumis à un test de dépréciation s'il existe une indication de dépréciation. La direction doit donc porter un jugement à l'égard de l'existence d'indications de dépréciation.
- a.3) Provisions et passifs éventuels** – Pour déterminer si un passif doit être comptabilisé sous la forme d'une provision, la direction exerce son jugement en vue de déterminer si le Groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite découlant d'événements antérieurs, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et si une estimation raisonnable du montant de l'obligation peut être faite. La direction peut se fonder sur l'expérience, les précédents externes et les avis et opinions du contentieux. Si la direction détermine que les trois conditions précitées sont respectées, elle doit comptabiliser une provision. Autrement, elle doit présenter un passif éventuel dans les notes afférentes aux états financiers consolidés si elle juge que l'une des trois conditions précitées n'est pas satisfaite, à moins que la probabilité d'une sortie de ressources pour règlement ne soit faible.
- a.4) Contrats de location** – Le Groupe exerce son jugement à la passation d'un contrat afin de déterminer s'il contient un contrat de location ou de service et s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie.

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

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

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

- b) Principales sources d'incertitude d'estimation** – Les principales sources d'incertitude d'estimation à la date de clôture qui présentent un risque important d'entraîner un ajustement significatif des montants contenus dans les états financiers consolidés au cours des 12 prochains mois sont présentées ci-après.
- b.1) Dépréciation d'actifs financiers** – La dotation aux provisions pour dépréciation d'actifs financiers repose sur des hypothèses concernant le risque de défaillance et les taux de perte attendue. L'exercice du jugement est nécessaire pour formuler ces hypothèses et choisir les données utilisées aux fins du calcul de la dépréciation en fonction des antécédents, de la conjoncture du marché et des estimations prospectives, et ce, à chaque date de clôture.
- b.2) Immobilisations** – Les immobilisations sont amorties sur leur durée d'utilité, fondée sur les meilleures estimations faites par la direction de la période pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser les actifs. Les durées d'utilité

et les valeurs résiduelles sont examinées annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours justes, et elles sont révisées prospectivement.

Le test de dépréciation des immobilisations exige de comparer la valeur comptable d'un actif avec sa valeur recouvrable, qui correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Pour établir à la fois la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité d'un actif, il est nécessaire d'avoir recours à des estimations de la valeur de marché, des coûts de la vente ou des flux de trésorerie futurs liés à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie, actualisés au taux approprié pour tenir compte de la valeur temps de l'argent.

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

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

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

b.5) Produits différés – Le montant des produits différés est estimé à la date de clôture au titre des colis déposés ou en transit qui n'ont pas encore été livrés, des timbres-poste distribués aux détaillants qui n'ont pas encore été revendus et des machines à affranchir pour lesquelles les services n'ont pas été rendus. Le montant des produits différés est estimé en fonction des statistiques sur les services de livraison et des données sur les rythmes réels de consommation des machines à affranchir par les détaillants et la clientèle.

b.6) Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme – Les obligations au titre des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme qui doivent être réglées à l'avenir reposent sur des hypothèses qui permettent de déterminer les obligations au titre des prestations. Les hypothèses actuarielles importantes utilisées pour évaluer les obligations au titre des prestations et les coûts correspondants portent sur les taux d'actualisation, les tables de mortalité,

les taux d'évolution des coûts des soins de santé et le taux d'inflation, qui a une incidence sur les taux d'augmentation des salaires à long terme. Le Groupe consulte des actuaires externes pour poser ces hypothèses au moins une fois l'an. Des changements apportés à ces hypothèses clés pourraient avoir une incidence significative sur les obligations au titre des prestations définies, les exigences de capitalisation et les coûts des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme.

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

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

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

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

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

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

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

a) Nouvelles normes, modifications ou interprétations

Les modifications suivantes publiées par l'IASB nécessitant une adoption obligatoire par le Groupe au 1^{er} janvier 2024 ou après cette date n'ont entraîné aucun changement dans les états financiers consolidés.

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

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

L'IASB a publié les modifications et les normes suivantes. L'application anticipée est permise.

Les modifications qui suivent s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2026. Le Groupe évalue l'incidence de l'adoption de ces modifications.

Norme	Objet et portée
IFRS 7, <i>Instruments financiers : Informations à fournir</i> et IFRS 9, <i>Instruments financiers – Modifications touchant le classement et l'évaluation des instruments financiers</i>	Les modifications fournissent des précisions sur la décomptabilisation d'un passif financier réglé au moyen d'un transfert électronique et sur le classement d'actifs financiers liés aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, ainsi que d'actifs sans recours et d'instruments liés par contrat. De plus, des informations supplémentaires doivent être fournies pour les instruments financiers comportant des caractéristiques conditionnelles et les instruments de capitaux propres classés comme étant à la juste valeur au moyen d'autres éléments du résultat global.
Avec la publication des <i>Améliorations annuelles des normes IFRS de comptabilité – Volume 11</i> de l'IASB, cinq modifications ont été apportées aux normes suivantes pour corriger les problèmes décrits :	
IFRS 7, <i>Instruments financiers : Informations à fournir – Gain ou perte lors de la décomptabilisation</i>	Confusion potentielle dans l'IFRS 7 découlant d'une référence désuète à un paragraphe qui a été supprimé de la norme lorsque l'IFRS 13 <i>Évaluation de la juste valeur</i> a été publiée.
IFRS 9, <i>Instruments financiers – Décomptabilisation des obligations locatives du preneur</i>	Possible manque de clarté dans l'application des exigences de l'IFRS 9 pour tenir compte de l'extinction de l'obligation locative d'un preneur.
IFRS 9, <i>Instruments financiers – Prix de transaction</i>	Possible confusion découlant d'une référence dans l'IFRS 9 à la définition de « prix de transaction » dans l'IFRS 15, <i>Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients</i> alors que le terme « prix de transaction » est également utilisé dans certains paragraphes de l'IFRS 9 avec un sens qui n'est pas conforme à la définition de ce même terme dans l'IFRS 15.
IFRS 10, <i>États financiers consolidés – Détermination d'un « mandataire de fait »</i>	Possible confusion découlant d'une incohérence entre deux paragraphes de l'IFRS 10 liés au fait qu'un investisseur détermine si une autre partie agit en son nom.
IAS 7, <i>Tableau des flux de trésorerie – Méthode du coût</i>	Possible confusion dans l'application de la norme IAS 7 découlant de l'utilisation du terme « méthode du coût » qui n'est plus défini dans les normes comptables des IFRS.

Les modifications qui suivent s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2027. Le Groupe évalue l'incidence de l'adoption de ces normes.

Norme	Objet et portée
IFRS 18, <i>Présentation et informations à fournir dans les états financiers</i>	L'IASB a publié l'IFRS 18, qui remplace l'IAS 1, <i>Présentation des états financiers</i> . En plus de plusieurs sections tirées de l'IAS 1, la norme IFRS 18 introduit de nouvelles exigences quant à la présentation des informations à fournir dans l'état des résultats, y compris les totaux et les sous-totaux à inclure. Elle exige également la divulgation des indicateurs de performance définis par la direction et comprend de nouvelles exigences pour la ventilation des données financières en fonction des rôles définis dans les états financiers primaires et les notes annexes. De plus, d'autres normes comptables sont modifiées en conséquence.

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 2024		Au 31 décembre 2023	
	\$	%	\$	%
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Trésorerie	740	92 %	986	89 %
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	30	4 %	50	4 %
Gouvernements provinciaux	32	4 %	73	7 %
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	802	100 %	1 109	100 %
Titres négociables				
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	110	38 %	154	46 %
Gouvernements provinciaux	45	16 %	35	10 %
Institutions financières	105	36 %	29	9 %
Sociétés	10	3 %	77	23 %
Obligations émises par des sociétés	20	7 %	40	12 %
Total des titres négociables	290	100 %	335	100 %
Titres réservés				
Trésorerie	5	1 %	23	6 %
Obligations émises par le (les) :				
Gouvernement du Canada	77	23 %	85	21 %
Gouvernements provinciaux	170	51 %	173	44 %
Sociétés	85	25 %	117	29 %
Total des titres réservés	337	100 %	398	100 %

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2024 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2024 était de 4,2 % pour les instruments du marché monétaire (5,4 % en 2023) et de 4,0 % pour les obligations (4,1 % en 2023).

Les titres sont réservés pour respecter des affectations d'origine externe imposées aux régimes d'avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie rapatriés en vertu de la réforme des pensions du secteur public fédéral. Étant donné que ces régimes à prestations définies étaient en partie capitalisés par l'appui transitoire accordé par le gouvernement du Canada, le Groupe est tenu d'utiliser ces fonds

exclusivement pour le versement des prestations connexes. Les titres réservés, s'ils sont détenus jusqu'à leur échéance, ont des durées s'échelonnant sur une période de 18 ans.

b) Justes valeurs des instruments financiers

Les justes valeurs estimées des équivalents de trésorerie, des titres négociables et des titres réservés utilisées aux fins de l'évaluation des montants présentés dans les états financiers consolidés sont classées au niveau 2 de la hiérarchie de la juste valeur et sont appliquées sur une base récurrente. Il n'y a eu aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie de la juste valeur au cours des exercices clos les 31 décembre 2024 et 2023.

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

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

	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
ACTIFS¹		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	76
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	–	74
Impôt à recevoir	–	1
Immobilisations corporelles (note 8)	–	30
Immobilisations incorporelles (note 8)	–	4
Actifs au titre de droits d'utilisation (note 8)	–	202
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite (note 10)	–	9
Actifs d'impôt différé (note 11)	–	6
Goodwill (note 12)	–	9
Autres actifs	–	13
Actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	–	424
PASSIFS¹		
Fournisseurs et autres créditeurs	–	42
Salaires et avantages à payer	–	22
Provisions	–	1
Produits différés	–	1
Obligations locatives (note 16)	–	222
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme (note 10)	–	9
Passifs d'impôt différé (note 11)	–	2
Passifs directement liés aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	–	299
Actifs (passifs) nets des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente	–	125

1. Les soldes intragroupes sont éliminés au moment de la consolidation et sont exclus des actifs et des passifs des groupes destinés à être cédés en vue de la vente.

Groupe SCI inc. – Au début de 2024, à la suite de l’approbation de leurs conseils d’administration, Postes Canada et Purolator ont annoncé leur intention de céder la totalité des actions de SCI, une filiale, à un chef de file canadien en services logistiques en tierce partie. Le 1^{er} mars 2024, la cession a été finalisée et le contrôle a été transféré à l’acquéreur. Les résultats de SCI sont inclus dans les états financiers consolidés jusqu’à cette date. À la suite de la cession, le Groupe a décomptabilisé de l’état consolidé de la situation financière 335 millions de dollars du total de l’actif et 266 millions de dollars du total du passif et des participations ne donnant pas le contrôle. Le produit de la vente, y compris les ajustements finaux, s’élève à 363 millions de dollars. Un gain sur la vente (avant impôt) de 294 millions de dollars a été comptabilisé dans les produits de placement et produits (charges) de financement en 2024 (note 22). SCI continue de fournir des services d’entreposage et d’autres services logistiques à Postes Canada depuis la cession en vertu d’une entente qui prévoit des engagements par Postes Canada, en date du 31 décembre 2024, de 34 millions de dollars en vigueur jusqu’en 2028.

Innovapost Inc. – Au début de 2024, à la suite de l’approbation de leurs conseils d’administration, Postes Canada et Purolator ont annoncé leur intention de céder la totalité des actions d’Innovaposte, le fournisseur de services partagés en technologie de l’information (TI) du Groupe et une filiale, à un partenaire stratégique de calibre mondial spécialisé en TI. Le 15 avril 2024, la cession a été finalisée et le contrôle a été transféré à l’acquéreur. Les résultats d’Innovaposte sont inclus dans les états financiers consolidés jusqu’à cette date. Le personnel technique d’Innovaposte a continué d’être employé par le partenaire stratégique, qui fournit maintenant des services de TI au Groupe. Certaines personnes et talents stratégiques aux TI ont été rapatriés d’Innovaposte à Postes Canada ou à Purolator. À la suite de la cession, le Groupe a décomptabilisé de l’état consolidé de la situation financière 53 millions de dollars du total de l’actif et 44 millions de dollars du total du passif et des participations ne donnant pas le contrôle. Le produit de la vente, y compris les ajustements finaux, s’élève à 61 millions de dollars. Un gain sur la vente (avant impôt) de 52 millions de dollars a été comptabilisé dans les produits de placement et produits (charges) de financement en 2024 (note 22). L’acquéreur continue de fournir des services de TI à Postes Canada et à Purolator depuis la cession en vertu d’une entente qui prévoit des engagements par Postes Canada, en date du 31 décembre 2024, de 121 millions de dollars, en vigueur jusqu’en 2030.

Groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente – Lors de la signature des ententes de cession d’Innovaposte et de SCI au quatrième trimestre de 2023, le Groupe a déterminé qu’il était peu probable que des changements significatifs soient apportés aux plans pour la vente des groupes destinés à être cédés ou que les plans soient abandonnés. Aux dates de signature respectives des ententes, le Groupe a classé Innovaposte et SCI dans les groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente, et ce, jusqu’à la date de clôture de la cession. Les résultats financiers de SCI pour la période allant jusqu’au 1^{er} mars 2024 et ceux d’Innovaposte jusqu’au 15 avril 2024 sont inclus à la note 25.

8. Immobilisations

a) Immobilisations corporelles (en millions)

	Terrains	Immeubles	Améliorations locatives	Matériel des installations	Véhicules	Comptoirs de vente, moblier et matériel de bureau	Autre matériel	Actifs en cours de développement	Total
Coût									
31 décembre 2022	482	2 520	397	1 413	820	340	1 292	409	7 673
Entrées	1	87	15	66	210	17	90	13	499
Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises	-	-	-	-	4	-	-	-	4
Reclassement dans les actifs détenus en vue de la vente	-	(1)	-	-	-	-	-	-	(1)
Mises hors service	-	(6)	(18)	(148)	(12)	(99)	(5)	-	(288)
Transferts	-	96	29	135	2	2	-	(264)	-
Reclassement dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	-	-	(27)	(24)	(3)	(61)	-	-	(115)
31 décembre 2023	483	2 696	396	1 442	1 021	199	1 377	158	7 772
Entrées	1	27	16	23	179	27	65	131	469
Mises hors service	-	(8)	(10)	(26)	(20)	(9)	(4)	-	(77)
Transferts	-	5	23	27	2	3	-	(60)	-
Reclassement ¹	-	-	-	1	28	-	-	(9)	20
31 décembre 2024	484	2 720	425	1 467	1 210	220	1 438	220	8 184
Cumul des amortissements									
31 décembre 2022	-	1 355	292	897	480	269	601	-	3 894
Amortissement	-	64	18	86	64	19	62	-	313
Reclassement dans les actifs détenus en vue de la vente	-	(1)	-	-	-	-	-	-	(1)
Mises hors service	-	(5)	(18)	(145)	(12)	(99)	(5)	-	(284)
Reclassement dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	-	-	(23)	(18)	(2)	(42)	-	-	(85)
31 décembre 2023	-	1 413	269	820	530	147	658	-	3 837
Amortissement	-	64	20	88	84	15	64	-	335
Mises hors service	-	(7)	(7)	(21)	(19)	(10)	(4)	-	(68)
Reclassement ¹	-	-	-	1	26	-	-	-	27
31 décembre 2024	-	1 470	282	888	621	152	718	-	4 131
Valeur comptable									
31 décembre 2023	483	1 283	127	622	491	52	719	158	3 935
31 décembre 2024	484	1 250	143	579	589	68	720	220	4 053

1. Comprend des reclassements d'actifs d'une valeur comptable de 2 millions de dollars (29 millions de dollars en coûts et 27 millions de dollars en amortissement accumulé) provenant des actifs au titre de droits d'utilisation et d'un reclassement vers les actifs incorporels (9 millions de dollars en coûts) dans le secteur Purolator.

b) Immobilisations incorporelles (en millions)

	Logiciels	Logiciels en cours de développement	Contrats de service et marque	Total
Coût				
31 décembre 2022	979	92	22	1 093
Entrées	6	89	–	95
Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises	–	–	16	16
Mises hors service	(24)	–	–	(24)
Transferts	50	(50)	–	–
Reclassement dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	(37)	–	(22)	(59)
31 décembre 2023	974	131	16	1 121
Entrées	20	32	–	52
Mises hors service	(226)	–	–	(226)
Transferts	114	(109)	(5)	–
Reclassement ¹	–	9	–	9
31 décembre 2024	882	63	11	956
Cumul des amortissements				
31 décembre 2022	875	–	22	897
Amortissement	51	–	–	51
Mises hors service	(24)	–	–	(24)
Reclassement dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	(33)	–	(22)	(55)
31 décembre 2023	869	–	–	869
Amortissement	62	–	2	64
Mises hors service	(225)	–	–	(225)
31 décembre 2024	706	–	2	708
Valeur comptable				
31 décembre 2023	105	131	16	252
31 décembre 2024	176	63	9	248

1. Comprend le reclassement d'immobilisations corporelles de 9 millions de dollars en coûts dans le secteur Purolator.

c) Actifs au titre de droits d'utilisation (en millions)

	Terrains	Immeubles (contrats de location bruts)	Immeubles (contrats de location nets)	Véhicules	Matériel des installations	Total
Valeur comptable						
31 décembre 2022	113	316	945	8	2	1 384
Entrées	13	26	214	8	1	262
Amortissement	(3)	(30)	(111)	(5)	(1)	(150)
Résiliation	(5)	(2)	(2)	-	-	(9)
Reclassement dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	-	(16)	(185)	(1)	-	(202)
31 décembre 2023	118	294	861	10	2	1 285
Entrées	55	69	174	-	5	303
Amortissement	(4)	(26)	(79)	(1)	(1)	(111)
Résiliation	-	(10)	(10)	-	-	(20)
Dépréciation	-	-	(4)	-	-	(4)
Reclassement ¹	-	-	6	(8)	-	(2)
31 décembre 2024	169	327	948	1	6	1 451

1. Comprend le reclassement d'actifs d'une valeur comptable de 2 millions de dollars provenant des actifs au titre de droits d'utilisation vers les immobilisations corporelles dans le secteur Purolator.

9. Avantages du personnel

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

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
Avantages du personnel actif et autres avantages	765	791
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)]	591	391
Avantages du personnel	1 356	1 182

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

a) Description des régimes d'avantages

Le Groupe compte divers régimes, capitalisés et non capitalisés, qui procurent à la majorité du personnel des prestations définies de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme. Le Groupe offre également des prestations de retraite aux membres du personnel admissibles par des régimes à cotisations définies. Certaines personnes nouvellement embauchées doivent adhérer aux régimes à cotisations définies et ne sont pas admissibles aux régimes de retraite à prestations définies. Les régimes de retraite sont capitalisés par des cotisations versées à des fiducies externes; toutefois, les régimes des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme ne sont pas capitalisés et les prestations sont versées directement par l'employeur.

Les prestations prévues aux termes des plus importants régimes de retraite à prestations définies sont calculées en fonction de la période de service et des gains ouvrant droit à pension ainsi que de l'âge de départ à la retraite ou, dans certains cas, elles sont fondées sur les taux négociés. Ces régimes prévoient des prestations de retraite, des prestations de survivant ou survivante ou encore 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 ou salariées sont indexées annuellement.

Les cotisations de l'employeur et, s'il y a lieu, celles du personnel 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 membres du personnel prendront leur retraite. Chaque entité du Groupe a mis en place une structure de gouvernance des régimes de retraite, qui est surveillée par le Conseil d'administration. La structure de gouvernance comporte des comités qui fournissent des avis spécialisés et aident la direction dans des secteurs tels que les placements, l'administration et la rémunération.

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

Les régimes des autres avantages à long terme comprennent principalement les crédits complémentaires offerts aux membres du personnel admissibles qui sont en congé d'invalidité de courte durée ou pour accident du travail, les indemnités pour accidents du

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

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

b) Risques associés aux régimes à prestations définies

Risque de capitalisation

L'un des principaux risques auxquels sont exposés les répondants de régimes est le risque de capitalisation, à savoir le risque que les taux de croissance des actifs détenus sous forme de placements et les taux de cotisation des régimes de retraite ne soient pas suffisants pour couvrir les obligations de capitalisation des régimes de retraite, ce qui pourrait donner lieu à des passifs non capitalisés. En cas de déficit de capitalisation, les règlements de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* exigent que des cotisations spéciales soient versées sur des périodes futures déterminées.

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 participantes et des participants aux régimes. Des changements démographiques, comme l'accroissement de l'espérance de vie, entraînent également une hausse des obligations de capitalisation, ce qui aggrave le risque de capitalisation auquel sont exposés les répondants des régimes.

Le risque de capitalisation est géré en surveillant et en révisant le ratio de capitalisation de façon continue et en s'assurant que les décisions de placement sont prises conformément aux politiques et procédures de chaque régime ainsi qu'aux lois applicables. Les politiques et procédures de placement sont conçues de manière à permettre aux régimes de retraite d'obtenir un taux de rendement à long terme suffisant pour atteindre leurs objectifs de capitalisation et répondre à la croissance continue de leurs obligations de capitalisation. L'Énoncé des politiques et des procédures de placement dans le cadre du Régime de retraite, qui décrit le mode de

placement des actifs des régimes de retraite, est examiné au moins annuellement pour les régimes d'importance. Pour les régimes les plus importants, des études actif-passif sont réalisées périodiquement afin de garantir que leurs stratégies de placement demeurent appropriées dans des contextes économiques difficiles.

Autres risques

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

Le tableau qui suit présente un rapprochement (de l'actif) 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 2024		Au 31 décembre 2023	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
Valeur actualisée des obligations au titre des prestations				
Solde à l'ouverture de l'exercice	29 033	3 174	26 241	2 900
Coût des services rendus au cours de l'exercice	452	88	373	79
Coût financier	1 310	145	1 337	149
Cotisations du personnel	239	–	252	–
Prestations versées	(1 343)	(172)	(1 290)	(168)
Pertes actuarielles [note 10 f)]	79	48	2 270	223
Pertes résultant de modifications de régimes [note 10 e)]	–	–	1	–
Reclassement dans les passifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	–	–	(151)	(9)
Solde à la clôture de l'exercice	29 770	3 283	29 033	3 174
Juste valeur des actifs des régimes				
Solde à l'ouverture de l'exercice	32 504	–	31 172	–
Produits d'intérêts générés par les actifs des régimes	1 470	–	1 600	–
Rendement des actifs des régimes à l'exclusion des produits d'intérêts générés par les actifs des régimes [note 10 e)]	1 379	–	846	–
Cotisations régulières de l'employeur	–	–	99	–
Cotisations spéciales de l'employeur	–	–	1	–
Cotisations du personnel	239	–	252	–
Autres frais administratifs	(17)	–	(16)	–
Prestations versées	(1 343)	–	(1 290)	–
Reclassement dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	–	–	(160)	–
Solde à la clôture de l'exercice	34 232	–	32 504	–
Total net (de l'excédent) du déficit	(4 462)	3 283	(3 471)	3 174
(Actif) passif net au titre des prestations définies	(4 462)	3 283	(3 471)	3 174

Le tableau qui suit présente un rapprochement (de l'actif) du passif net au titre des prestations définies (en millions) :

	Au 31 décembre 2024		Au 31 décembre 2023	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
(Actif) passif net au titre des prestations définies à l'ouverture de l'exercice	(3 471)	3 174	(4 930)	2 900
Réévaluations des régimes à prestations définies [note 10 e)]	(1 300)	31	1 423	213
Prestations versées directement aux bénéficiaires [note 10 i)]	-	(172)	-	(168)
Cotisations régulières de l'employeur [note 10 i)]	-	-	(99)	-
Cotisations spéciales de l'employeur [note 10 i)]	-	-	(1)	-
Charge au titre des prestations définies [note 10 e)]	309	250	127	238
Transfert aux groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	-	-	9	(9)
(Actif) passif net au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	(4 462)	3 283	(3 471)	3 174

(L'actif) 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 2024	Au 31 décembre 2023
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	4 462	3 471
Passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 283	3 174
Partie courante des passifs au titre des autres avantages à long terme	54	56
Partie non courante des passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 229	3 118

d) Évaluation de la juste valeur des actifs des régimes

L'évaluation de la juste valeur des actifs des régimes par catégorie d'actifs et niveau de la hiérarchie de la juste valeur décrite à la note 3 b.4) pour le Groupe se présente comme suit :

Au 31 décembre 2024 (en millions)

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Trésorerie et titres à court terme	235	1 %	426	1 %	–	– %	661	2 %
Titres à revenu fixe	–	– %	13 314	39 %	108	– %	13 422	39 %
Titres de capitaux propres	7 532	22 %	518	2 %	1	– %	8 051	24 %
Biens immobiliers	–	– %	–	– %	4 734	14 %	4 734	14 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	2 313	7 %	2 313	7 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	2 909	8 %	2 909	8 %
Dérivés	1	– %	1 225	4 %	–	– %	1 226	4 %
Autres	–	– %	–	– %	740	2 %	740	2 %
Total des actifs de placement	7 768	23 %	15 483	46 %	10 805	31 %	34 056	100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							176	
Juste valeur des actifs des régimes							34 232	

Au 31 décembre 2023¹ (en millions)

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Trésorerie et titres à court terme	225	1 %	438	1 %	–	– %	663	2 %
Titres à revenu fixe	–	– %	12 855	40 %	218	– %	13 073	40 %
Titres de capitaux propres	7 344	23 %	492	2 %	2	– %	7 838	25 %
Biens immobiliers	–	– %	–	– %	4 377	13 %	4 377	13 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	2 156	7 %	2 156	7 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	2 374	7 %	2 374	7 %
Dérivés	8	– %	1 261	4 %	–	– %	1 269	4 %
Autres	–	– %	–	– %	581	2 %	581	2 %
Total des actifs de placement	7 577	24 %	15 046	47 %	9 708	29 %	32 331	100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							173	
Juste valeur des actifs des régimes							32 504	

1. Exclut les montants reclassés dans les actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7).

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 4 519 millions de dollars (4 302 millions de dollars en 2023) et des impôts remboursables de 129 millions de dollars (123 millions de dollars en 2023) 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 2024, dont la durée correspond approximativement au calendrier de paiement futur des avantages. La juste valeur de la tranche résiduelle des actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs, correspond approximativement à la valeur comptable.

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

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

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

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024			Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023		
	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	452	88	540	373	79	452
Coût financier	1 310	145	1 455	1 337	149	1 486
Produits d'intérêts générés par les actifs des régimes	(1 470)	–	(1 470)	(1 600)	–	(1 600)
Pertes actuarielles [note 10 f)] ¹	–	17	17	–	10	10
Autres frais administratifs	17	–	17	16	–	16
Pertes résultant de modifications de régimes [note 10 c)]	–	–	–	1	–	1
Charge au titre des prestations définies [note 10 c)]	309	250	559	127	238	365
Charge au titre des cotisations définies	45	–	45	41	–	41
Charge totale	354	250	604	168	238	406
Rendement des titres réservés	–	(13)	(13)	–	(15)	(15)
Composante incluse dans la charge au titre des avantages du personnel (note 9)	354	237	591	168	223	391
(Profits) pertes de réévaluation						
Rendement des actifs des régimes à l'exclusion des produits d'intérêts générés par les actifs des régimes [note 10 c)]	(1 379)	–	(1 379)	(846)	–	(846)
Pertes actuarielles [note 10 f)]	79	31	110	2 270	213	2 483
Variation du plafonnement des actifs	–	–	–	(1)	–	(1)
Composante incluse dans les autres éléments du résultat global [note 10 c)]^{2,3}	(1 300)	31	(1 269)	1 423	213	1 636

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 autres régimes d'avantages à long terme du secteur Postes Canada au 31 décembre 2024 se chiffrait à 4,39 % (4,61 % en 2023).
2. Les montants présentés dans ce tableau excluent une charge d'impôt de 317 millions de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 (recouvrement d'impôt de 409 millions de dollars au 31 décembre 2023).
3. Les taux d'actualisation utilisés pour évaluer les régimes de retraite et les autres régimes d'avantages du secteur Postes Canada au 31 décembre 2024 se chiffraient à 4,71 % et à 4,73 % respectivement (4,64 % en 2023).

f) Pertes actuarielles (gains actuariels)

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

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024			Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Pertes actuarielles d'autres obligations au titre des prestations à long terme comptabilisées dans le résultat net [note 10 e]	-	17	17	-	10	10
Pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations définies :						
Pertes actuarielles (gains actuariels) découlant de changements dans les hypothèses démographiques	-	6	6	-	(9)	(9)
Pertes actuarielles (gains actuariels) découlant de changements dans les hypothèses financières	(139)	12	(127)	2 308	222	2 530
Pertes actuarielles (gains actuariels) découlant des ajustements liés à l'expérience	218	13	231	(38)	-	(38)
Pertes actuarielles comptabilisées dans les autres éléments du résultat global [note 10 e]	79	31	110	2 270	213	2 483
Total des pertes actuarielles [note 10 c]	79	48	127	2 270	223	2 493

g) Principales hypothèses actuarielles

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

	Au 31 décembre 2024		Au 31 décembre 2023	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
Valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies :				
Taux d'actualisation	4,71 %	4,73 %	4,64 %	4,64 %
Indice des prix à la consommation	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Charge au titre des prestations définies :				
Taux d'actualisation – coût des services rendus au cours de la période	4,63 %	4,63 %	5,26 %	5,24 %
Taux d'actualisation – coût financier et produits d'intérêts générés par les actifs des régimes	4,62 %	4,62 %	5,23 %	5,25 %
Indice des prix à la consommation	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Taux d'évolution des coûts des soins de santé ¹	s. o.	4,84 %	s. o.	4,92 %

1. Les taux d'évolution des coûts des soins de santé en 2024 et 2023 étaient de 4,84 % et de 4,92 % 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 2024	Au 31 décembre 2023
Espérance de vie ¹ à 60 ans aux 31 décembre 2024 et 2023 (en années) :		
Hommes	26	26
Femmes	29	29
Espérance de vie ¹ à 60 ans aux 31 décembre 2044 et 2043 (en années) :		
Hommes	27	27
Femmes	30	30

1. Les espérances de vie moyennes ont été établies en fonction du rapport final *La mortalité des retraités canadiens* publié par l'Institut canadien des actuaires, plus particulièrement 103 % (hommes) et 102 % (femmes) des taux des tables de mortalité CPM 2014 pour le secteur privé utilisant l'échelle d'amélioration CPM B. L'historique du Régime de retraite agréé de Postes Canada a fait l'objet d'un examen en 2022, et les résultats de ce dernier confirment que ces tables ajustées sont celles qui concordent le mieux avec l'expérience passée.

h) Analyse de sensibilité

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

	Au 31 décembre 2024			Au 31 décembre 2023		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Sensibilité aux taux d'actualisation :						
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(1 866)	(212)	(2 078)	(1 878)	(209)	(2 087)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	2 081	237	2 318	2 058	234	2 292
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC) :						
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	822	25	847	778	27	805
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(786)	(23)	(809)	(754)	(25)	(779)
Sensibilité aux tables de mortalité :						
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(679)	(56)	(735)	(632)	(52)	(684)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	748	65	813	696	61	757
Sensibilité aux taux d'évolution des coûts des soins de santé :						
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s. o.	335	335	s. o.	364	364
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s. o.	(268)	(268)	s. o.	(289)	(289)

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

La sensibilité aux tables de mortalité démontre l'incidence d'une augmentation ou d'une diminution de la probabilité de décès dans un intervalle d'un an pour ce qui est des participantes et 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 varient, respectivement, de 14 à 19 années, de 3 à 17 années et de 2 à 7 années.

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

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

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des régimes des autres avantages [note 10 c)]	172	168
Cotisations régulières de l'employeur aux régimes de retraite [note 10 c)]	–	99
Cotisations spéciales de l'employeur aux régimes de retraite [note 10 c)]	–	1
Paiements versés en espèces au titre des régimes à prestations définies	172	268
Cotisations aux régimes à cotisations définies	45	41
Total des paiements versés en espèces	217	309

Étant donné que la situation de capitalisation du Régime de retraite agréé (le Régime) de Postes Canada au 31 décembre 2023 était positive et dépassait certains seuils prévus par la loi, aucun paiement spécial de solvabilité n'était requis pour 2024, et Postes Canada n'était pas autorisée à verser de cotisations au titre des services rendus pour 2024.

j) Cotisations futures prévues

En 2025, le montant total estimatif des cotisations du Groupe aux régimes de retraite à prestations définies sera nul.

Le ratio de capitalisation selon l'approche de continuité de l'exploitation et le ratio de solvabilité (selon la valeur du marché des actifs des régimes) au titre du Régime de retraite de Postes Canada devraient continuer à dépasser les seuils prévus par la loi au 31 décembre 2024. Par conséquent, Postes Canada doit continuer d'utiliser l'excédent et n'est pas autorisée à verser des cotisations au titre des services rendus pour 2025. Les résultats des évaluations actuarielles finales pourraient différer fortement de ces estimations. La situation de capitalisation et les impacts sur les cotisations régulières seront réévalués à la prochaine date d'évaluation.

11. Impôt sur le résultat

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

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

	31 déc. 2023	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 déc. 2024
Actifs (passifs) d'impôt différé nets				
Immobilisations	(219)	(31)	–	(250)
Actifs au titre de droits d'utilisation	(197)	(26)	–	(223)
Salaires et avantages à payer	23	1	–	24
Obligations locatives	248	30	–	278
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	(306)	125	(317)	(498)
Report des pertes autres qu'en capital	269	235	–	504
Autres	13	6	(1)	18
Actifs (passifs) d'impôt différé nets	(169)	340	(318)	(147)

	31 déc. 2022	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	Autres ¹	31 déc. 2023
(Passifs) actifs d'impôt différé nets					
Immobilisations	(166)	(55)	–	2	(219)
Actifs au titre de droits d'utilisation	(353)	102	–	54	(197)
Salaires et avantages à payer	16	7	–	–	23
Obligations locatives	404	(97)	–	(59)	248
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	(518)	(198)	409	1	(306)
Report des pertes autres qu'en capital	65	204	–	–	269
Autres	19	6	(5)	(7)	13
(Passifs) actifs d'impôt différé nets	(533)	(31)	404	(9)	(169)

1. Comprend les montants reclassés en actif et passif des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7) et les montants comptabilisés dans le goodwill lié à l'acquisition d'une filiale par le secteur Purolator.

Présenté à l'état consolidé de la situation financière (en millions) :

	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Actifs d'impôt différé	–	–
Passifs d'impôt différé	147	169
Passifs d'impôt différé nets	(147)	(169)

Bien que la Société soit en position de passifs d'impôt différé nets, la comptabilisation des actifs d'impôt différé est fondée sur l'évaluation, par la direction, de tous les indices disponibles, comme la résorption des différences temporaires imposables existantes, qui suggèrent que la réalisation d'actifs d'impôt différé est probable. En 2024 et 2023, la direction a conclu qu'il n'y avait pas suffisamment d'éléments probants pour étayer la comptabilisation de certains actifs d'impôts différés en raison de différences temporelles imposables insuffisantes qui devraient s'inverser au cours de la même période que l'inversion attendue de la différence temporelle déductible. Des antécédents de pertes financières récurrentes ont également été pris en compte. Cette évaluation a entraîné une réduction de nos actifs d'impôts différés (compensés par les passifs d'impôts différés) de 203 millions de dollars (231 millions de dollars en 2023), ce qui représente la meilleure estimation de la direction des résultats futurs et de la probabilité de recouvrabilité future des actifs d'impôts différés. Cela n'entraîne pas de sortie de trésorerie immédiate et n'affecte pas la position de liquidité immédiate du Groupe. La Société n'a pas comptabilisé d'actif d'impôt différé lié aux différences temporaires déductibles de 812 millions de dollars (924 millions de dollars en 2023).

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 2024 se chiffrait à 1 092 millions de dollars (1 072 millions de dollars en 2023).

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

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
Charge d'impôt exigible	94	77
Recouvrement d'impôt différé afférent à la naissance et à la résorption des différences temporaires	(312)	(200)
(Recouvrement) charge d'impôt différé relative à la dépréciation d'un actif d'impôt différé	(28)	231
(Recouvrement) charge d'impôt sur le résultat	(246)	108

La charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat diffère du montant qui aurait été établi en appliquant le taux d'impôt fédéral prévu par la loi pour la Société de 25 % (25 % en 2023) à la perte avant impôt. Les raisons qui expliquent cette différence sont les suivantes (en millions) :

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
Résultat avant impôt	(665)	(529)
Impôt fédéral au taux prévu par la loi pour la Société	(166)	(132)
Impôt provincial des filiales moins l'abattement d'impôt fédéral	8	4
Cession de filiales	(45)	-
Charge (recouvrement) d'impôt différé relative à la dépréciation d'un actif d'impôt différé	(28)	231
Autres	(15)	5
(Recouvrement) charge d'impôt sur le résultat	(246)	108

12. Goodwill

La valeur comptable du goodwill pour le secteur Purolator s'établit comme suit (en millions) :

	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
Solde à l'ouverture de l'exercice	161	130
Goodwill acquis au cours de l'année	-	40
Goodwill reclassé aux actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	-	(9)
Solde à la clôture de l'exercice	161	161

Test de dépréciation du goodwill

Le goodwill est soumis à un test de dépréciation une fois l'an. La valeur recouvrable 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 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 3,0 % (2,5 % en 2023), qui tient compte à la fois des taux de croissance et d'inflation et qui constitue un taux acceptable compte tenu de l'information et des normes de l'industrie.
- Un taux d'actualisation avant impôt de 13,4 % (16,6 % en 2023) 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 2024	Au 31 décembre 2023
Comptes fournisseurs	344	223
Charges à payer et autres créditeurs	339	478
Administrations postales étrangères	107	95
Mandats-poste en circulation	13	15
Impôt à payer	27	69
Total	830	880

Des informations sur les risques de marché et de liquidité relatifs aux fournisseurs et autres créditeurs sont présentées à la note 18.

14. Passifs éventuels

- a) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe conclut des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, chaque société du Groupe offre des indemnités aux membres de son Conseil d'administration et de sa haute direction, ainsi qu'à des membres du personnel. Ces indemnités sont offertes soit aux termes de règlements administratifs soit aux termes d'ententes, afin de dédommager ces personnes pour les réclamations dont elles pourraient faire l'objet ou les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions au sein du Conseil d'administration ou de la haute direction du Groupe ou encore dans l'exercice de leurs fonctions au sein d'un Conseil d'administration ou de la haute direction ou d'une autre fonction semblable au sein d'une autre entité à la demande du Groupe.

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

- b) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est partie à différentes questions liées à la main-d'œuvre, réclamations et divers litiges pour lesquels les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations qui en découleraient ne peuvent pas être estimées ou ne sont pas probables à l'heure actuelle. Lorsqu'une obligation est manifeste, le Groupe comptabilise des provisions au titre de litiges si une sortie de ressources est probable, et qu'il est possible d'en estimer le montant de manière raisonnable. Alors que le Groupe met en œuvre des décisions sur ces questions de main-d'œuvre, ces provisions pourraient être ajustées dans des périodes ultérieures, car il est impossible de prévoir l'issue. D'autres renseignements détaillés ne seront pas présentés, puisqu'ils pourraient être préjudiciables au Groupe.

15. Prêts et emprunts

(en millions)

	Au 31 décembre 2024		Au 31 décembre 2023	
	Juste valeur ³	Valeur comptable	Juste valeur ³	Valeur comptable
Obligations, série 2, échéant en juillet 2025, portant intérêt à 4,08 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet (passifs courants) ^{1,2}	503	500	499	499
Obligations, série 1, échéant en juillet 2040, portant intérêt à 4,36 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet (passifs non courants) ^{1,2}	515	498	527	499
Total des prêts et emprunts	1 018	998	1 026	998

1. La Société a le droit de rembourser les obligations avant l'échéance en payant une prime par rapport à la juste valeur.
2. Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada.
3. Les justes valeurs estimées présentées pour les prêts et emprunts sont classées au niveau 2 de la hiérarchie de la juste valeur et sont appliquées sur une base récurrente. Il n'y a eu aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie de la juste valeur au cours des exercices clos les 31 décembre 2024 et 2023.

Des informations complémentaires au sujet des exigences concernant le capital et la capacité d'emprunt imposées au Groupe en vertu de règles extérieures sont présentées aux notes 17 et 18 c).

La charge d'intérêts sur les prêts et emprunts s'établit à 42 millions de dollars (42 millions de dollars en 2023) et le montant impayé est comptabilisé dans les fournisseurs et autres créditeurs. Les intérêts payés sont inclus dans les flux de trésorerie des 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) :

	Aux 31 décembre 2024 et 2023
Échéances	
2025	500
2040	500
	1 000

16. Obligations locatives

a) Obligations locatives (en millions)

	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
Analyse des échéances – flux de trésorerie contractuels non actualisés^{1,2,3}		
Moins d'un an	155	138
De un an à cinq ans	587	522
Plus de cinq ans	1 619	1 486
Total des obligations locatives non actualisées	2 361	2 146
Obligations locatives comptabilisées à l'état consolidé de la situation financière	1 667	1 484
Obligations locatives courantes	100	94
Obligations locatives non courantes	1 567	1 390

1. Les montants présentés dans le tableau qui précède comprennent des paiements au titre de la location (flux de trésorerie non actualisés) totalisant 35 millions de dollars (20 millions de dollars en 2023) 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 2024, prévoient des sorties de trésorerie futures de 73 millions de dollars (199 millions de dollars au 31 décembre 2023) qui n'ont pas été prises en compte dans l'évaluation de ces obligations locatives.
3. Les contrats de location qui ont été reclassés aux passifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente sont exclus de l'analyse des échéances.

b) Variations des passifs attribuables aux activités de financement (en millions)

	31 décembre 2023	Paiements	Intérêts	Entrées nettes (contrats de location)	31 décembre 2024
Obligations locatives	1 484	(154)	49	288	1 667

	31 décembre 2022	Paiements	Intérêts	Entrées nettes (contrats de location)	Reclassement dans les passifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	31 décembre 2023
Obligations locatives	1 583	(177)	48	252	(222)	1 484

17. 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, 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'établissait à 998 millions de dollars (500 millions de dollars dus au cours des 12 prochains mois) au 31 décembre 2024. Les capitaux du Canada étaient en situation de surplus de 5 009 millions de dollars au 31 décembre 2024 (4 496 millions de dollars en 2023). La hausse des capitaux du Canada s'explique par les gains de réévaluation des régimes à prestations définies, qui ont été comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et immédiatement inclus dans les résultats non distribués, et par les gains sur la cession de SCI au cours du premier trimestre de 2024 et d'Innovaposte au cours du deuxième trimestre de 2024, en partie compensés par les pertes nettes.

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

- assurer des liquidités suffisantes pour pouvoir s'acquitter de ses obligations financières et soutenir la réalisation de ses plans d'exploitation et stratégiques;
- protéger sa capacité à poursuivre ses activités;
- 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 28 octobre 2024, le plan d'entreprise de 2025 à 2029 de la Société a été soumis au ministre responsable de Postes Canada et la première année du plan a été approuvée par le Conseil du Trésor.

La capacité d'emprunt de la Société et les facilités de crédit auxquelles elle a accès sont décrites à la note 18 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 son personnel et au gouvernement du Canada. Cette méthode de

financement n'a pas été utilisée. Des informations complémentaires au sujet du montant global d'emprunt autorisé de la Société sont présentées à la note 18 c).

La Société n'est assujettie à aucune exigence externe concernant le capital. Aux termes de divers accords d'emprunt, Purolator doit 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. Purolator respecte toutes les clauses restrictives.

18. Instruments financiers et gestion des risques

Facteurs de risques financiers

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

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

a) Risque de marché

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

a.1) Risque de taux d'intérêt – Les placements du Groupe comprennent les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont classés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2024, la durée moyenne jusqu'à

l'échéance des placements du portefeuille de titres réservés est de 10 ans (10 ans en 2023).

Le Groupe a effectué une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt en utilisant une augmentation ou une diminution de 1 %, ce qui représente l'évaluation par la direction d'une variation raisonnablement possible des taux d'intérêt, étant donné la nature et la durée jusqu'à l'échéance des placements en circulation. Une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait diminuer ou augmenter la valeur des titres réservés et des autres éléments du résultat global de 33 millions de dollars au 31 décembre 2024 (40 millions de dollars en 2023). De telles variations de leur valeur seraient en partie compensées par la variation de la valeur de certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme. La totalité des prêts et emprunts du Groupe présente des taux d'intérêt fixes et des modalités de remboursement anticipé comportant une prime par rapport à la juste valeur.

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

Le secteur Postes Canada possède un programme de couverture économique visant à réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et aux ventes libellées en DTS prévues. L'ajustement de réévaluation à la valeur de marché au titre des contrats de change à terme en cours au 31 décembre 2024 n'était pas important.

Les profits (pertes) de change et sur dérivés comptabilisés pour les exercices clos les 31 décembre 2024 et 2023 n'étaient pas importants. L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2024 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 19 millions de dollars (16 millions de dollars en 2023).

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

b) Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles et amène le Groupe à subir une perte financière. Le risque de crédit découle des placements dans des sociétés et des institutions financières, ainsi que du crédit consenti à la clientèle grossiste et commerciale, notamment les créances impayées. Les ventes au grand public sont réglées au comptant ou au moyen des principales cartes de crédit.

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

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

Postes Canada a revu et augmenté ses estimations des pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir à l'égard de certains titres négociables et de certains placements en titres réservés pour des catégories de placements dont les échéances sont supérieures à 12 mois en 2024. 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 (aucune en 2023).

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 2024			Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023		
	R-1 (élevé) ¹ / AAA ⁴	R-1 (moyen) ² / AA ⁵	R-1 (faible) ³ / A ⁶	R-1 (élevé) / AAA	R-1 (moyen) / AA	R-1 (faible) / A
Équivalents de trésorerie	30	32	–	50	73	–
Titres négociables	245	45	–	258	77	–
Titres réservés	149	95	93	208	96	94
Taux de pertes de crédit attendues sur 12 mois	0 %	0,29 %	0,29 %	0 %	0,29 %	0,29 %

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

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

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

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

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

b.2) Clients et autres débiteurs – Le risque de crédit lié aux créances à recevoir de la clientèle grossiste et commerciale est atténué par l'importance de la clientèle du Groupe, qui regroupe à peu près tous les secteurs d'activité au Canada. Le Groupe applique un programme d'évaluation du crédit de chaque client selon la solidité financière et les habitudes de paiement, et limite le montant du crédit accordé. Il surveille ses comptes clients en fonction de ces limites de crédit et de l'ancienneté des factures impayées.

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

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

	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
Comptes clients :		
En règle	528	466
En souffrance depuis 1 à 15 jours	93	96
En souffrance depuis 16 à 30 jours	46	55
En souffrance depuis plus de 30 jours	74	47
Provision pour créances douteuses	(16)	(11)
Comptes clients – nets	725	653
Comptes clients – administrations postales étrangères	170	197
Autres débiteurs	5	113
Clients et autres débiteurs	900	963

Un taux moyen pondéré des pertes de crédit attendues se situant entre 0,1 % et 3,1 % (0 % et 2,2 % en 2023), en fonction de l'historique des radiations, est appliqué aux montants en règle et en souffrance. L'ancienneté des comptes clients fait l'objet d'un suivi afin de déceler toute détérioration possible du crédit.

c) Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que court une société de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières lorsque celles-ci deviennent exigibles. Le risque de liquidité est géré en constituant des réserves suffisantes de trésorerie, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt de réserve, en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels, et en rapprochant les profils d'échéance des actifs financiers et des passifs financiers. L'excédent de trésorerie est investi dans un éventail de titres à court terme du marché monétaire. Les placements sont concentrés dans des titres de qualité de crédit supérieure de gouvernements ou de sociétés, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration. Se reporter à la note 4 a.1) pour connaître la conclusion de la direction sur la capacité de la Société à poursuivre ses activités.

c.1) Position de liquidité nette

Le secteur Postes Canada disposait de 818 millions de dollars en placements liquides non affectés au 31 décembre 2024, soit une position de liquidité nette négative de 180 millions de dollars (position de liquidité nette positive de 170 millions de dollars en 2023) une fois soustrait l'encours des prêts et emprunts de 998 millions de dollars (998 millions de dollars en 2023). La position de liquidité nette du secteur a chuté de 350 millions de dollars en raison de pertes d'exploitation continues, en partie compensées par le produit de la cession de SCI et d'Innovaposte. Les ressources de trésorerie de la Société ont diminué considérablement depuis 2018, une situation attribuable aux pertes d'exploitation et aux coûts considérables pour accroître la capacité et entretenir le réseau. Une dette de 500 millions de dollars arrivant à échéance en juillet 2025, moins de 12 mois après la date d'approbation des présents états financiers consolidés, créera une pression importante sur les flux de trésorerie.

c.2) Emprunt

Nos besoins en matière d'emprunt à court terme dépendent d'une gestion efficace des dépenses discrétionnaires, d'une nouvelle priorisation des investissements et d'une augmentation des produits pour préserver la trésorerie restante.

Nos besoins en matière d'emprunt à long terme sont fondés sur notre pouvoir de mettre en œuvre des changements stratégiques et réglementaires au sein de nos opérations commerciales pour assurer notre viabilité financière future, ou d'obtenir l'aide du gouvernement au moyen de mécanismes prévus dans la *Loi sur la Société canadienne des postes* ou la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*. Nos besoins en matière d'emprunt sont également en partie fondés sur les cotisations futures prévues au Régime de retraite agréé de Postes Canada [notes 10 i) et 10 j)].

Le plan d'emprunt de la Société est examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, puis soumis à l'approbation du Conseil du Trésor sur la recommandation du ministre responsable de Postes Canada et du ministre des Finances, dans le cadre du processus d'approbation du plan d'entreprise de la Société (note 17). Conformément à l'article 29 de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société se qualifie pour des emprunts d'un montant maximal de 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada, avec l'approbation du gouverneur en conseil et du ministre des Finances. Aux termes de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, la Société est autorisée à emprunter à d'autres sources que l'État des sommes ne dépassant pas un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances. Les obligations locatives ne sont pas assujetties à cette limite.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 100 millions de dollars pouvant être utilisée pour la gestion de la trésorerie sous la forme d'emprunts à court terme.

Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la ministre des Finances a approuvé le montant total du capital impayé pour tous les emprunts à court terme en 2025 dont l'échéance est d'un an ou moins, jusqu'à concurrence de 600 millions de dollars. Les emprunts à court terme peuvent consister en une marge de crédit ou l'émission de billets à ordre ne devant pas dépasser 100 millions de dollars, et les facilités d'emprunt à court terme supplémentaires aux fins de gestion de la trésorerie d'urgence ne doivent pas dépasser 500 millions de dollars. D'autres facilités peuvent consister en des emprunts auprès de l'État, ou d'autres sources, si disponibles.

c.3) Lettres de crédit et facilités de crédit

Au 31 décembre 2024, la Société a accès à une facilité de crédit totalisant 47 millions de dollars (97 millions de dollars en 2023). Des lettres de crédit sont émises pour un montant de 19 millions de dollars (18 millions de dollars en 2023) en vertu de cette facilité.

Au 31 décembre 2024, Purolator a accès à des facilités de crédit totalisant 5 millions de dollars (105 millions de dollars en 2023), dont aucun montant (aucun montant en 2023) n'a été utilisé à la clôture de l'exercice. Purolator dispose également de lettres de crédit totalisant 4 millions de dollars (9 millions de dollars en 2023). Des informations complémentaires au sujet des prêts et emprunts du Groupe sont présentées à la note 15.

c.4) Financement du gouvernement

Conformément à l'article 31 de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada a présenté une demande afin de recevoir les montants nécessaires pour lui permettre de faire face aux frais de fonctionnement et aux frais imputables sur le revenu, lesquels ne sont pas suffisamment couverts par ses recettes disponibles prévues au cours de l'exercice du gouvernement du Canada se terminant le 31 mars 2026. Les montants mis à la disposition de la Société en vertu de l'article 31 doivent être remboursés au ministre des Finances à partir des revenus annuels de la Société, dans la mesure où ces derniers sont suffisants. Se reporter à la note 4 a.1) pour l'évaluation sur le plan de la continuité et à la note 26 pour connaître l'état d'approbation d'un tel financement.

c.5) Échéances contractuelles des passifs financiers

Le tableau suivant contient des précisions sur les échéances contractuelles des passifs financiers. Les montants représentent les flux de trésorerie non actualisés des passifs financiers selon la date de paiement applicable la plus proche. Le tableau comprend les flux de trésorerie du capital et des intérêts :

Au 31 décembre 2024 (en millions)

	Moins d'un an	Plus d'un an, mais pas plus de cinq ans	Plus de cinq ans	Total
Ne portant pas intérêt ¹	1 193	–	–	1 193
Obligations, série 1	22	87	740	849
Obligations, série 2	520	–	–	520
	1 735	87	740	2 562

Au 31 décembre 2023 (en millions)

	Moins d'un an	Plus d'un an, mais pas plus de cinq ans	Plus de cinq ans	Total
Ne portant pas intérêt ¹	1 274	–	–	1 274
Obligations, série 1	21	87	762	870
Obligations, série 2	21	520	–	541
	1 316	607	762	2 685

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

La gestion de la dette et des capitaux propres du Groupe, qui est résumée à la note 17, influe également sur le risque de liquidité découlant des instruments financiers.

19. Engagements

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe conclut des ententes contractuelles pour acquérir des biens et des services sur des périodes qui quelquefois s'étendent sur plus d'un an. Ces ententes contractuelles comprennent habituellement des droits de résiliation qui permettent au Groupe de résilier des contrats sans pénalité, à sa discrétion. Les décaissements dépendent en grande partie des besoins futurs fondés sur les volumes et la consommation. Les principales ententes concernent les services contractuels de transport et de technologie de l'information, les charges d'exploitation, de gestion des installations et des biens immobiliers ainsi que les contrats liés à l'achat de véhicules.

Au 31 décembre 2024, les ententes contractuelles conclues avec des fournisseurs externes contenant un engagement ou des frais en lien avec la possibilité de résilier pour des raisons de commodité s'élevaient à environ 248 millions de dollars (125 millions de dollars en 2023), pour des contrats en vigueur jusqu'en 2045.

20. Ventilation des produits

a) Informations sur les produits répartis par régions géographiques

En ce qui concerne la Société, les produits présentés le sont en fonction de l'emplacement de l'administration postale étrangère ou de la clientèle qui a recours au service, ainsi qu'en fonction du groupe de produits (déterminé par la destination) pour le secteur Purolator. Quand des produits importants sont attribués à un pays étranger, ces produits sont indiqués séparément. Aucun actif important du Groupe n'est situé à l'extérieur du Canada. Tous les produits intersectoriels proviennent du service du régime intérieur; par conséquent, les produits pour les zones géographiques sont présentés nets des produits intersectoriels (en millions) :

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
Canada	8 588	9 377
États-Unis	190	237
Reste du monde	126	172
Total des produits	8 904	9 786

b) Informations sur les produits des articles et des services

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

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant de la clientèle externe	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant de la clientèle externe
Produits attribués aux articles et aux services						
Colis	5 618	(53)	5 565	6 471	(161)	6 310
Courrier transactionnel	1 616	–	1 616	1 687	(1)	1 686
Marketing direct	930	–	930	951	(1)	950
Produits et services grand public	214	–	214	204	(2)	202
	8 378	(53)	8 325	9 313	(165)	9 148
Produits non attribués						
Timbres-poste	248	–	248	281	–	281
Machines à affranchir	331	–	331	357	–	357
	579	–	579	638	–	638
Services de TI¹	103	(103)	–	360	(360)	–
Total	9 060	(156)	8 904	10 311	(525)	9 786

1. Les services de TI fournis par Innovaposte ont été consolidés jusqu'au 15 avril 2024, soit la date de la cession et du transfert du contrôle à l'acquéreur. Les produits des services de TI (auparavant « Autres ») ont été reclassés afin de se conformer à la présentation et au réalignement de l'exercice en cours en raison de la cession de l'unité fonctionnelle de la technologie de l'information en 2024.

c) Informations sur les produits des canaux de vente

Dans les produits des canaux de vente sont présentés les produits du régime intérieur, qui comprennent les produits générés par le canal commercial et les produits générés par la vente au détail. Les produits du régime international comprennent les produits en provenance des États-Unis et du reste du monde, tels qu'ils sont définis à la note 20 a). Jusqu'au 15 avril 2024, la date de cession, les produits d'Innovaposte, unité fonctionnelle de la technologie de l'information (TI), ont été éliminés lors de la consolidation (en millions) :

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024			Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023		
	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant de la clientèle externe	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant de la clientèle externe
Régime intérieur						
Canal commercial	6 354	(53)	6 301	7 150 ¹	(163)	6 987
Vente au détail	2 287	–	2 287	2 390	–	2 390
	8 641	(53)	8 588	9 540 ¹	(163)	9 377
Régime international	316	–	316	409	–	409
Services de TI	103	(103)	–	362 ¹	(362)	–
Total	9 060	(156)	8 904	10 311	(525)	9 786

1. Les pertes liées à l'échange de devises étrangères de 2 millions de dollars ont été reclassées dans les canaux de vente, passant des services de TI (auparavant « Autres ») au canal commercial, afin de rendre la présentation conforme à celle de l'exercice considéré et au réaligement en raison de la cession de l'unité fonctionnelle de la technologie de l'information en 2024.

21. Autres charges d'exploitation

(en millions)

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	2 025	2 132
Immobilier, installations et entretien	339	350
Frais de vente, frais administratifs et charges liées aux TI	673	648
Charge d'investissement autre qu'en capital	224	359
Autres charges d'exploitation	3 261	3 489

22. Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement

(en millions)

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
Profit sur la vente de groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente (note 7)	346	–
Produits d'intérêts	77	92
Autres produits	2	3
Produits de placement et autres produits	79	95
Charge d'intérêts	(93)	(90)
Autres charges	(10)	(3)
Charges financières et autres charges	(103)	(93)
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	322	2

23. Autres éléments du résultat global

(en millions)

	Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net			Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net	
	Variation de la juste valeur latente des actifs financiers	Cumul des écarts de conversion	Cumul des autres éléments du résultat global	Réévaluations des régimes à prestations définies	Autres éléments du résultat global
Solde cumulé au 31 décembre 2022	(14)	4	(10)		
Profits (pertes) de la période	19	–	19	(1 636)	(1 617)
Impôt sur le résultat	(5)	–	(5)	409	404
Montant net	14	–	14	(1 227)	(1 213)
Solde cumulé au 31 décembre 2023	–	4	4		
Profits (pertes) de la période	–	2	2	1 269	1 271
Impôt sur le résultat	(1)	–	(1)	(317)	(318)
Montant net	(1)	2	1	952	953
Solde cumulé au 31 décembre 2024	(1)	6	5		

24. Transactions avec des parties liées

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

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

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
Produits générés par des transactions avec des parties liées	313	302
Paiements reçus à titre de compensation en vertu de programmes		
Envois postaux du gouvernement et envois d'articles destinés aux personnes aveugles	22	22
Loyers versés par les parties liées pour des locaux loués auprès de la Société	6	6
Charges relatives aux transactions avec des parties liées	12	11

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 2024	Au 31 décembre 2023
Montants à recevoir des parties liées ou à payer à celles-ci		
Inclus dans les clients et autres débiteurs	17	19
Inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs	9	18
Produits différés générés par des transactions avec des parties liées	1	1

D'autres renseignements au sujet des contrats de location avec des parties liées sont donnés à la note 16 a).

b) Rémunération des principales dirigeantes et principaux dirigeants

Les principales dirigeantes et principaux dirigeants sont les membres des conseils d'administration et de la haute direction responsables de la planification, du contrôle et de la direction des activités du Groupe.

Leur rémunération a été la suivante (en millions) :

	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
Avantages du personnel à court terme	15	14
Avantages postérieurs à l'emploi	1	1
Total de la rémunération	16	15

La rémunération qui a trait au Conseil d'administration présentée dans ce tableau s'élève à 0,8 million de dollars (0,8 million de dollars en 2023). Leur rémunération n'a compris aucune indemnité de cessation d'emploi non récurrente supplémentaire (aucune en 2023). Il n'y a eu aucune transaction avec ces personnes outre leur rémunération.

c) Transactions avec des entités pour lesquelles des principales dirigeantes ou 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 interagisse avec des entreprises dont les politiques financières et d'exploitation sont entièrement ou conjointement régies par des principales dirigeantes ou principaux dirigeants du Groupe. Le cas échéant, ces personnes sont tenues de se retirer de toutes les discussions ou décisions se rattachant aux transactions entre les sociétés. Les seules transactions d'importance réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ont eu lieu entre Purolator et une société contrôlée par l'un des principaux dirigeants du Groupe, qui est administrateur et actionnaire minoritaire de Purolator. Cette société a fourni à Purolator des services de transport aérien pour un montant de 14 millions de dollars (15 millions de dollars en 2023). Ces transactions ont été effectuées à des prix et à des conditions comparables à ceux des transactions effectuées avec les autres fournisseurs de Purolator.

d) Transactions avec les régimes de retraite de la Société

Au cours de l'exercice, la Société a rendu des services administratifs au Régime de retraite agréé de la Société canadienne des postes pour un montant de 20 millions de dollars (15 millions de dollars en 2023). Au 31 décembre 2024, une créance de 7 millions de dollars (11 millions de dollars en 2023) liée aux transactions avec le Régime est impayée et a été prise en compte dans les clients et autres débiteurs. Les paiements versés en espèces, y compris les cotisations aux régimes à prestations définies et aux régimes à cotisations définies, sont présentés à la note 10 i).

25. Informations sectorielles

Secteurs opérationnels – Les méthodes comptables utilisées pour les secteurs opérationnels sont les mêmes que celles du Groupe. Les transactions intersectorielles sont conclues à des conditions qui sont comparables à celles en vigueur sur les marchés. Les résultats des écritures de consolidation, des éliminations de soldes intersectoriels et des fonctions de soutien fournies par l'unité fonctionnelle responsable de la technologie de l'information en vertu d'une entente de services partagés entre Postes Canada, Purolator et Innovaposte (en vigueur

jusqu'au 15 avril 2024) sont présentés séparément à la colonne Écritures de consolidation et éliminations. Sur une base consolidée, le Groupe 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 2024, l'unité fonctionnelle de la technologie de l'information a touché des produits intersectoriels se chiffrant à 103 millions de dollars (362 millions de dollars en 2023), a engagé des charges d'exploitation de 103 millions de dollars (362 millions de dollars en 2023) et a enregistré un résultat net de néant (néant en 2023).

Au 31 décembre 2024 et pour l'exercice clos à cette date (en millions)

	Postes Canada	Purolator	SCI ¹	Écritures de consolidation et éliminations ^{2,3}	Total
Produits provenant de la clientèle externe	6 111	2 740	53	–	8 904
Produits intersectoriels	31	16	6	(53)	–
Produits d'exploitation	6 142	2 756	59	(53)	8 904
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 820	1 233	27	40	6 120
Autres charges d'exploitation	2 238	1 098	22	(97)	3 261
Amortissement	371	138	9	(8)	510
Charges d'exploitation	7 429	2 469	58	(65)	9 891
Résultat d'exploitation	(1 287)	287	1	12	(987)
Profit sur la vente de groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente, placements et autres produits	527	28	–	(130)	425
Charges financières et autres charges	(81)	(21)	(1)	–	(103)
Résultat avant impôt	(841)	294	–	(118)	(665)
(Recouvrement) charge d'impôt sur le résultat	(349)	74	–	29	(246)
Résultat net	(492)	220	–	(147)	(419)
Total des actifs	10 473	2 656	–	(223)	12 906
Paiements versés en espèces au titre d'immobilisations	283	302	–	3	588
Total des passifs	6 646	1 148	–	12	7 806

1. Les résultats de SCI ont été consolidés jusqu'au 1^{er} mars 2024, soit la date de la cession et du transfert du contrôle à l'acquéreur.

2. Les résultats d'Innovaposte ont été consolidés jusqu'au 15 avril 2024, soit la date de la cession et du transfert du contrôle à l'acquéreur.

3. Les dividendes intragroupe ont été éliminés au moment de la consolidation.

Au 31 décembre 2023 et pour l'exercice clos à cette date (en millions)

	Postes Canada	Purolator	SCI	Écritures de consolidation et éliminations	Total
Produits provenant de la clientèle externe	6 855	2 611	320	–	9 786
Produits intersectoriels	87	42	34	(163)	–
Produits d'exploitation	6 942	2 653	354	(163)	9 786
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 889	1 153	152	120	6 314
Autres charges d'exploitation	2 545	1 096	135	(287)	3 489
Amortissement	353	108	49	4	514
Charges d'exploitation	7 787	2 357	336	(163)	10 317
Résultat d'exploitation	(845)	296	18	–	(531)
Produits de placement et autres produits	162	17	4	(88)	95
Charges financières et autres charges	(65)	(20)	(8)	–	(93)
Résultat avant impôt	(748)	293	14	(88)	(529)
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	25	79	4	–	108
Résultat net	(773)	214	10	(88)	(637)
Total des actifs	10 181	2 235	418	(317)	12 517
Paiements versés en espèces au titre d'immobilisations	465	204	13	–	682
Total des passifs	6 747	944	275	(23)	7 943

26. Événements après la date de clôture

Regroupement d'entreprises Purolator

Le 31 janvier 2025, Les Investissements Purolator Ltée a acquis 100 % des actions de PE Longitude Holding Limited, PE Longitude II Limited et Longitude Holding Limited (les « sociétés acquises »). Les sociétés acquises exercent leurs activités sous la marque Livingston International, une entreprise de services commerciaux internationale spécialisée dans le courtage en douane, les services transitaires de fret mondiaux et les services-conseils en échanges commerciaux et dont le siège social est à Toronto, en Ontario, au Canada.

L'entité acquise deviendra une filiale en propriété exclusive, et ses activités quotidiennes seront gérées par son équipe de direction actuelle, indépendamment de Purolator. Cette acquisition s'inscrit dans le cadre de la stratégie de Purolator visant à accroître ses capacités internationales, à améliorer sa compétitivité et à se positionner comme leader canadien sur les marchés du fret, des colis et de la logistique, au pays et à l'étranger.

Le prix d'achat, 990 millions de dollars, a été rajusté à la baisse de 27 millions de dollars au titre d'un écart du fonds de roulement cible, et l'opération a été financée par un emprunt à terme (600 millions de dollars), une marge de crédit renouvelable (256 millions de dollars) et la prise en charge de la dette et des déductions (107 millions de dollars). Le regroupement d'entreprises sera pris en compte au moyen de la méthode d'acquisition, et d'autres détails seront fournis dans les états financiers consolidés résumés intermédiaires pour la période de 13 semaines close le 29 mars 2025. La répartition du coût d'acquisition devrait être finalisée après une période de diligence raisonnable.

Financement du gouvernement

Conformément à l'article 31 de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada a présenté une demande afin de recevoir les montants nécessaires pour lui permettre de faire face aux frais de fonctionnement et aux frais imputables sur le revenu, lesquels ne sont pas suffisamment couverts par ses recettes disponibles prévues au cours de l'exercice du gouvernement du Canada se terminant le 31 mars 2026. L'approbation du gouverneur en conseil pour que la Société ait accès à un montant maximal de 1,034 milliard de dollars a été reçue le 31 janvier 2025. Le 23 mars 2025, des élections générales ont été déclenchées et, bien que la Société n'ait pas encore reçu l'approbation du Parlement pour obtenir ces montants nécessaires, elle peut demander l'approbation du financement en vertu des mandats spéciaux de la gouverneure générale. Une fois l'approbation finale reçue, tous les montants mis à la disposition de la Société en vertu de l'article 31 doivent être remboursés au ministre des Finances à partir des revenus annuels de la Société, dans la mesure où ces derniers sont suffisants. Ce financement sera essentiel pour que la Société puisse gérer les risques de liquidité. Se reporter à la note 4 a.1) pour connaître l'incidence du statut de financement sur l'évaluation quant au plan de la continuité de l'exploitation de la Société.

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

Renseignements généraux : 1 866 607-6301

Pour obtenir des informations plus détaillées, veuillez visiter le **site web**.

Lisez le rapport annuel 2024 complet à **postescanada.ca/rapport_annuel**.

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

Toutes les marques déposées sont la propriété de leurs propriétaires respectifs.

This report is also available in English.

postescanada.ca

Canada

