



Société canadienne des postes

Sommaire du plan d'entreprise de 2025 à 2029
Budget d'exploitation pour 2025
Budget d'investissement pour 2025



Avis de non-responsabilité

Le présent document est soumis conformément à l'article 125 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et résume le plan d'entreprise de 2025 à 2029 de Postes Canada (le plan), son budget d'exploitation pour 2025 et son budget d'investissement pour 2025, tels qu'ils ont été approuvés par le Conseil d'administration de Postes Canada le 28 octobre 2024. Par la suite, le Conseil du Trésor a approuvé la première année du plan ainsi que les budgets d'exploitation et d'investissement pour 2025.

Les hypothèses, les projections et les autres énoncés prospectifs se trouvant dans ce document sont seulement pertinents en date du 28 octobre 2024 et ne tiennent pas compte des répercussions d'événements subséquents. Toutefois, les données financières supposent la mise en œuvre de mesures en cours pour améliorer la viabilité financière de Postes Canada, y compris l'augmentation du tarif des timbres entrée en vigueur le 13 janvier 2025 et l'injection de fonds remboursables du gouvernement du Canada annoncée le 24 janvier 2025, en attente d'autres approbations.

L'injection de fonds pouvant aller jusqu'à 1,034 milliard de dollars pour l'exercice 2025-2026 du gouvernement est prévue à l'article 31 de la *Loi sur la Société canadienne des postes* (la *Loi*). C'est une mesure temporaire qui fournira à Postes Canada le soutien financier dont elle a grandement besoin pour continuer à servir la population canadienne alors que la Société travaille avec le gouvernement sur les changements nécessaires pour assurer la viabilité à long terme du système postal canadien. Selon le paragraphe 32 (1) de la *Loi*, « tous les montants mis à la disposition de la Société en vertu de l'article 31 doivent être remboursés au ministre des Finances sur les recettes annuelles de la Société [dans la mesure où ces dernières sont suffisantes] ». Bien que le montant de l'injection de fonds soit comptabilisé par Postes Canada à titre de passif aux fins comptables, il n'est pas considéré comme une opération d'emprunt en vertu des articles 28 ou 29 de la *Loi* et, par conséquent, n'a pas d'incidence sur la limite d'emprunt actuelle prévue par la loi pour Postes Canada.

De plus, les plans d'emprunt décrits dans ce document nécessitent une approbation supplémentaire du ministre des Finances en vertu du paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette approbation est une décision distincte qui peut différer du plan d'emprunt, car le plan d'emprunt est la limite supérieure qui peut être approuvée en vertu du paragraphe 127(3). Tout plan d'emprunt approuvé est distinct de l'injection de fonds qui a été demandée en vertu de l'article 31 de la *Loi*.

Enfin, les répercussions de la grève nationale du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes qui s'est produite entre le 15 novembre 2024 et le 16 décembre 2024, ainsi que d'autres changements du marché n'ont pas été pris en compte. Si des modifications doivent être apportées au plan d'entreprise et aux budgets, un sommaire du plan d'entreprise reflétant ces modifications sera déposé au Parlement, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Contents

1	Aperçu.....	5
1.1	Adéquation avec les attentes du gouvernement	5
2	Contexte d'exploitation.....	8
2.1	Modèle d'exploitation et défis financiers de Postes Canada	8
2.2	Mise à jour sur le marché	9
2.3	Nos secteurs d'activité	9
2.4	Notre réseau de vente au détail	11
2.5	Autres secteurs d'activité	11
3	Objectifs, activités, risques, résultats escomptés et indicateurs de rendement	12
3.1	Porteurs d'un Canada plus fort	12
3.2	Offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter	12
3.3	Faire preuve de leadership en matière d'environnement et de responsabilité sociale	13
3.4	Faire ce qu'il faut pour nos employés	13
3.5	Améliorations des fonctions administratives et organisationnelles	15
4	Nos filiales.....	16
4.1	Évolution du Groupe d'entreprises	16
4.2	Purolator	16
5	Aperçu financier et régime de retraite	16
5.1	Aperçu financier	16
5.2	Régime de retraite	18
6	Annexes.....	19
6.1	Structure de gouvernance de l'entreprise	19
6.2	États financiers	21
6.3	Prévisions opérationnelles et budget d'exploitation	24
6.4	Dépenses d'immobilisation prévues et budget d'investissement	28
6.5	Plan d'emprunt	31
6.6	Gestion des risques de l'entreprise	32
6.7	Conformité aux exigences prévues par les lois et les politiques	32
6.8	Priorités et orientation du gouvernement	35

Résumé

Conçue pour servir l'ensemble de la population canadienne, Postes Canada agit à la façon d'un fil conducteur, reliant notre pays et notre économie. Nous exploitons une infrastructure nationale publique importante qui dessert chaque jour de semaine l'ensemble des adresses dans les communautés urbaines, rurales et éloignées. Nous faisons état de la détérioration de notre situation financière depuis plusieurs années, mais le contexte concurrentiel actuel a rapidement accentué nos défis et l'entreprise se trouve aujourd'hui à un tournant critique de son histoire. En raison du virage des lettres aux colis, les bases du système postal se fragilisent rapidement. Des changements importants sont nécessaires pour moderniser et protéger notre service postal national. Postes Canada est déterminée à agir en ce sens.

Après six années de pertes importantes et d'augmentations limitées de nos tarifs réglementés du service Poste-lettres^{MC}, nous prévoyons une perte avant impôt de 807 millions de dollars en 2024 et de 933 millions de dollars en 2025 (avant les possibles injections de fonds). Ces pertes nous ont contraints à puiser dans nos réserves de trésorerie année après année afin de faire face à la hausse des coûts et de respecter notre obligation de service universel, de maintenir notre réseau et de préserver le service à la population canadienne.

Selon les prévisions financières pour 2025, les réserves de trésorerie de Postes Canada seront complètement épuisées lorsque nous aurons remboursé 500 millions de dollars de dette arrivant à échéance en juillet 2025.

Pour aider à préserver la trésorerie restante à court terme, nous continuons à réduire les coûts sur lesquels nous avons le contrôle tout en mettant l'accent sur la génération de revenus. Nos investissements dans les initiatives essentielles aux opérations se poursuivent, mais à des niveaux considérablement réduits et avec des échéances beaucoup plus longues. De même, nous avons largement revu à la baisse nos investissements dans les initiatives relevant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Ces réductions auront une incidence négative sur notre transformation et compromettent nos engagements environnementaux et sociaux.

Il faut souligner que ces mesures de réduction des coûts ne seront pas suffisantes pour combler les déficits exposés dans le présent plan, et nous avons besoin d'un soutien financier à court terme immédiat de la part du gouvernement pour maintenir notre liquidité en espèces.

Étant donné que l'approbation d'un plan à plus long terme visant à rétablir l'autonomie financière de la Société prendra du temps, nous devons, ensemble, mettre rapidement en œuvre plusieurs mesures à court terme, en particulier :

- **des augmentations des tarifs réglementés du service Poste-lettres en janvier 2025;**
- **l'injection de fonds publics;**
- **l'approbation du plan d'entreprise de 2025 à 2029 de la Société.**

Ces mesures ne régleront pas les défis structurels à long terme de Postes Canada, mais elles constitueront un soutien financier temporaire pendant que Postes Canada et le gouvernement travaillent ensemble sur la voie à suivre pour assurer la viabilité à long terme d'un service que des millions de personnes au pays estiment essentiel.

Nous croyons que la population canadienne comprend que notre modèle d'affaires doit évoluer et appuiera ces changements essentiels : les boîtes aux lettres des gens en témoignent, tout comme les actualités.

Alors que nous travaillons avec le gouvernement 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, et Postes Canada s'assurera toujours de mettre l'accent sur la satisfaction des besoins en évolution constante de la population canadienne.

1 Aperçu

Notre mandat, dicté par la *Loi sur la Société canadienne des postes* (la *Loi*), consiste à offrir un service postal de grande qualité à un prix raisonnable à tous les Canadiens et toutes les Canadiennes – en milieu rural et urbain, aux particuliers et aux entreprises –, de manière sécurisée et financièrement autonome. Nous rendons compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, et nous avons un actionnaire unique, le gouvernement du Canada (le gouvernement). Le *Protocole du service postal canadien*, établi par le gouvernement, veille à ce que les services postaux demeurent universels, abordables, fiables, pratiques, sécurisés et attentifs aux besoins de notre clientèle.

En vertu de la *Loi*, nous apportons également notre contribution à certains programmes de politique publique, notamment :

- envois transmis en franchise pour le gouvernement;
- envoi gratuit de documentation à l'usage des personnes aveugles ou malvoyantes;
- tarifs d'affranchissement réduits offerts aux bibliothèques pour qu'elles puissent transmettre des documents admissibles à d'autres bibliothèques ou aux personnes qui les utilisent.

Par ailleurs, pendant la période des Fêtes, nous proposons gratuitement le service Colis standard aux proches du personnel des Forces armées canadiennes en mission. Nous avons livré au personnel des Forces plus de 189 000 colis depuis la création du programme en 2006. Nous offrons également gratuitement le service Poste-lettres aux familles de militaires, et ce, toute l'année.

Postes Canada est une société d'État fédérale mère ayant une seule filiale en propriété non exclusive, Les Investissements Purolator Ltée (Purolator), un important fournisseur de services de messagerie et de logistique. De l'information détaillée à ce sujet se trouve dans le **Rapport annuel 2023** de la Société, disponible sur le site postescanada.ca.



1.1 Adéquation avec les attentes du gouvernement

La population s'attend à ce que Postes Canada et le gouvernement travaillent ensemble pour administrer le service postal national et veiller à ce qu'il s'adapte au rythme changeant des besoins des gens. En collaborant activement avec le gouvernement, Postes Canada cherche à tracer une voie commune, en mettant l'accent sur la transparence et la responsabilisation. Postes Canada travaille notamment sur les questions présentées ci-dessous.

1.1.1 Être une organisation axée sur le service

Postes Canada s'engage à être une organisation axée sur le service et répond à cette attente en appliquant son plan de transformation et en réalisant sa raison d'être, Porteurs d'un Canada plus fort. Pour un grand nombre de personnes et d'entreprises dans les régions rurales et éloignées du pays, nous sommes le pont qui les relie au reste du pays et du monde. Pour mieux répondre aux besoins croissants de la population pour ce qui est de livraison de colis, nous avons énormément investi afin d'accroître notre capacité de traitement et nous avons modernisé nos installations. De ce fait, en 2023, nous avons enregistré certains de nos meilleurs résultats de livraison. Reconnue pour son leadership sur de nombreux fronts, notre organisation est également devenue plus sécuritaire, plus écologique et plus inclusive. De plus amples renseignements sur la façon dont

nous répondons aux besoins de la population canadienne grâce à notre plan de transformation se trouvent à la section 3.

1.1.2 Réduction des dépenses

Postes Canada collabore avec le gouvernement pour poursuivre les réductions de dépenses qui ont été annoncées pour la première fois dans le budget de 2023. Tout au long de cet exercice, nous avons souligné l'importance de veiller à ce que nos réductions de dépenses ciblées n'aient aucune incidence sur notre capacité à maintenir le service offert au pays. Le *Protocole du service postal canadien* stipule notamment les obligations de service suivantes :

- Maintenir 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.
- Assurer la livraison de lettres, de colis et de publications à un nombre croissant d'adresses canadiennes tout en respectant des normes de livraison précises.
- Offrir un vaste réseau pour l'accès aux services postaux, notamment des comptoirs postaux, des points de vente de timbres 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, d'une application et de centres d'appels.

Par conséquent, nous visons l'atteinte de réductions de dépenses continues tout au long de 2028 et au-delà.

Les réductions de dépenses ciblées aux fins de cet exercice n'auront pas d'incidence directe sur le service à la population canadienne ou aux communautés vulnérables. Postes Canada s'engage à respecter ses obligations à l'égard du *Protocole du service postal canadien*. Combinées à nos défis financiers globaux, ces réductions de dépenses pourraient toutefois **avoir une incidence sur notre capacité à livrer concurrence**. De plus, compte tenu de différentes incertitudes, y compris, sans toutefois s'y limiter, les conditions macroéconomiques et les négociations collectives en cours (voir ci-dessous), nous prévoyons qu'il sera difficile de réaliser la totalité des réductions demandées par le gouvernement. Bien que ce soit difficile, nous sommes déterminés à réduire les dépenses au cours de la période couverte par le plan.

1.1.3 Amélioration des relations entre la direction et la main-d'œuvre

La population canadienne compte sur nous pour collaborer avec nos agents négociateurs dans l'intérêt de notre personnel, de la clientèle et des collectivités que nous desservons. Nous nous efforçons d'améliorer les relations entre la direction et la main-d'œuvre en entretenant des relations significatives avec nos unités de négociation et en travaillant ensemble afin de bâtir un service postal plus fort pour la population. Nous soutenons notre personnel et travaillons pour répondre aux nouveaux besoins et aux nouvelles attentes de la population.

Le travail avec nos agents négociateurs au sein de comités mixtes est essentiel à la promotion d'un dialogue ouvert. Ces comités offrent une tribune pour discuter de questions essentielles, faire le point sur les activités et favoriser l'engagement afin d'améliorer nos relations. De plus, nous avons mis en place un processus de consultation et de communication, tel qu'il est décrit dans nos conventions collectives, qui garantit que notre personnel et nos unités de négociation sont avisés de toute annonce pertinente ou de tout enjeu important. Vous trouverez plus de détails sur les mesures que nous prenons pour faire ce qu'il faut pour notre personnel à la section 3.4.

1.1.4 Pratiques de marketing direct respectueuses de la vie privée

Postes Canada adopte une approche proactive pour protéger la vie privée de sa clientèle et de son personnel. La population canadienne nous fait confiance pour traiter quotidiennement ses renseignements personnels; il est essentiel de préserver cette confiance.

En mai 2023, le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada (CPVP) a publié les conclusions d'une enquête qu'il a menée à la suite d'une plainte, ce qui a soulevé des préoccupations de protection de la vie privée au sujet du programme Marketing Intelliposte de Postes Canada^{mc}. Même si nous pensons que ce programme a toujours fonctionné conformément aux exigences de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, nous respectons le mandat plus large du CPVP et les attentes des Canadiennes et des Canadiens quant aux

renseignements personnels. En réponse, Postes Canada a soumis ses produits Marketing Intelliposte à un examen interne qui a débouché sur les mesures suivantes :

- Nous n'offrirons plus aux détaillants les tendances de magasinage en ligne regroupées au niveau du code postal ou autrement.
- Nous cesserons de combiner les données des annuaires téléphoniques publics aux données opérationnelles pour valider les adresses incomplètes.
- Nous continuerons à mieux expliquer et faire connaître notre programme de publipostage par l'entremise de nos canaux numériques et de nos quelque 5 800 bureaux de poste, tout en communiquant plus clairement les façons de refuser de recevoir du courrier publicitaire.

En juin 2024, le CPVP a soumis son rapport annuel au Parlement qui comprenait une mise à jour sur l'enquête réalisée au sujet du programme Marketing Intelliposte. Le rapport indiquait notamment que le CPVP était satisfait des mesures prises par Postes Canada pour répondre aux préoccupations soulevées au cours de son enquête. Postes Canada effectue à présent une évaluation exhaustive des risques de ses secteurs d'activité Marketing direct et Marketing Intelliposte, qui devrait être terminée à la fin de 2024.

1.1.5 Conformité à la Stratégie pour un gouvernement vert

Postes Canada s'engage à ce que demain soit plus vert et est déterminée à protéger l'environnement pour les générations futures. Notre engagement à faire preuve de leadership environnemental comprend des objectifs ambitieux de réduction des émissions fondés sur la science, notamment la réduction de 50 % de nos émissions de gaz à effet de serre (GES) d'ici 2030 et l'atteinte de la carboneutralité à l'échelle de notre chaîne de valeur d'ici 2050. Ces objectifs cadrent avec la Stratégie pour un gouvernement vert. Pour les atteindre, Postes Canada a pris des mesures concrètes pour réduire les émissions et favoriser un avenir durable pour toute la population. Nous avons notamment opté pour l'électricité renouvelable à plus de 95 % en Alberta, mis en service nos 100 premiers véhicules électriques et ouvert le Centre de traitement Albert-Jackson, notre installation de tri de colis la plus grande et la plus écologique. En 2024, nous progressons vers nos objectifs de réduction des émissions grâce à des initiatives comme le recours à des sources d'électricité entièrement renouvelables à plus de 90 % en Saskatchewan et la poursuite de notre programme de réduction des émissions de GES à phases multiples dans nos installations.

1.1.6 Appui aux objectifs fixés par le gouvernement en matière d'accessibilité

Présente dans des milliers de communautés partout au pays, Postes Canada a la responsabilité d'offrir des programmes et des services accessibles à toute la population canadienne. Pour réaliser notre raison d'être et répondre aux besoins des personnes et des collectivités que nous desservons, nous devons nous acquitter de cette responsabilité. Lancée en 2021, notre Stratégie sur l'accessibilité cadre avec les priorités de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* (LCA). Au travers de cette stratégie, nous voulions adopter une approche proactive afin de cerner, d'éliminer et de prévenir les obstacles et d'intégrer ces améliorations dans tout ce que nous faisons. Notre objectif est d'appuyer la création d'un Canada exempt d'obstacles d'ici 2040, et nous avons fait des progrès importants à cet égard. De plus amples renseignements sur la façon dont nous répondons aux besoins de la population canadienne grâce à notre plan de transformation se trouvent à la section 3.3.

1.1.7 Logement

Le budget fédéral de 2024 annonçait l'objectif de donner accès à 250 000 logements sur des terrains publics d'ici 2031, y compris sur les propriétés de Postes Canada. Nous collaborons étroitement avec notre ministère de portefeuille, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), la Société immobilière du Canada (SIC) et d'autres organismes pertinents à l'initiative fédérale du logement, à mesure que les détails du programme se précisent. Postes Canada a ajouté six propriétés à la Banque de terrains publics du Canada publiée par le gouvernement du Canada en août 2024. Ces propriétés sont situées à Windsor et à Port Perry, en Ontario, à Fort McMurray (deux propriétés) et à Airdrie, en Alberta, et à Port Moody, en Colombie-Britannique. Nous appuierons les efforts du gouvernement en 2025 et par la suite, tout en tenant compte de facteurs importants, comme la disponibilité, le potentiel de réaménagement et les coûts.

Les propriétés en surplus seront classées par ordre de priorité en collaboration avec la SIC afin de déterminer leur potentiel pour du logement. Nous adoptons une approche ciblée pour déterminer efficacement les propriétés les plus prometteuses tout en tenant compte des facteurs importants mentionnés précédemment.

2 Contexte d'exploitation

2.1 Modèle d'exploitation et défis financiers de Postes Canada

Bien que Postes Canada demeure déterminée à répondre aux attentes de la population et du gouvernement, les défis auxquels elle fait face aujourd'hui la placent dans une situation critique.

2.1.1 Notre réalité actuelle

Postes Canada fournit une infrastructure nationale publique importante qui relie et dessert chaque jour de semaine l'ensemble des adresses dans les communautés urbaines, rurales et éloignées.

Au cours des deux dernières décennies, nous avons constaté l'accélération du passage de l'ère du courrier à celle de l'économie numérique, et avons reconnu la nécessité de nous transformer. Un système postal conçu pour livrer 5,5 milliards d'articles (notre point culminant de 2006) n'est pas viable pour 2,2 milliards d'articles et 200 000 adresses supplémentaires chaque année. Dans le contexte concurrentiel post-pandémie, Postes Canada continue de perdre du terrain au profit de nouvelles entreprises de livraison privées qui connaissent une croissance rapide en s'appuyant sur leurs modèles d'affaires à faible coût. Ces entreprises sont en mesure d'assurer des livraisons six ou sept jours par semaine pour répondre aux attentes des entreprises et des particuliers, ce qui leur donne un avantage concurrentiel et réduit le marché adressable de Postes Canada. Notre part estimée du marché de la livraison des colis a rapidement diminué de plus de la moitié, passant de 62 % en 2019 à 29 % en 2023.

Ces facteurs, entre autres, expliquent les pertes enregistrées par Postes Canada au cours des six dernières années, totalisant 3 milliards de dollars avant impôt. La population s'attend à ce que Postes Canada et le gouvernement travaillent ensemble pour administrer le service postal national. L'objectif final est de bâtir un système postal viable suffisamment souple pour pouvoir être modernisé et servir l'ensemble de la population canadienne. Toutefois, à court terme, nous avons besoin d'une solution qui nous permet de faire face aux pressions financières croissantes afin de préserver notre rôle de longue date en tant qu'infrastructure nationale publique essentielle pour la population et les entreprises canadiennes.

2.1.2 Soutien de la position de trésorerie de Postes Canada

En raison de la gravité de la situation financière de la Société, les majorations des tarifs d'affranchissement à elles seules ne sont pas suffisantes pour combler les déficits de trésorerie, donc une autre forme de financement doit s'ajouter. Par conséquent, en plus de l'approbation de son plan d'entreprise de 2025 à 2029 et de ses budgets d'exploitation et d'investissement de 2025, Postes Canada demandera l'approbation réglementaire finale de ses propositions de majorations tarifaires réglementées, ainsi qu'une injection de fonds de la part du gouvernement.

2.1.3 Flexibilité nécessaire pour répondre au changement

La *Loi sur la Société canadienne des postes* (L.R.C., 1985, ch. C-10) établit le cadre du système postal tel qu'il existe aujourd'hui. Toutefois, le pays que Postes Canada sert actuellement a bien changé depuis la dernière révision de cette loi en 1985. Les besoins des gens pour l'expédition et la livraison ont beaucoup changé et évoluent, mais le cadre réglementaire et stratégique n'a pas suivi le rythme.

La désuétude de notre système postal et de son cadre réglementaire fait du tort aux personnes qui en ont le plus besoin : les gens des régions rurales et éloignées à la recherche d'un service fiable et les petites entreprises qui ont besoin d'un partenaire de livraison pour concurrencer les grandes multinationales. Postes Canada a besoin de plus de flexibilité pour assurer ses services et répondre efficacement au changement. Nous croyons

que la population soutiendra les changements nécessaires pour préserver cette infrastructure nationale essentielle, et Postes Canada s'engage à en être à la tête.

2.2 Mise à jour sur le marché

Comme d'autres entreprises, Postes Canada fait face à de nombreux défis économiques, y compris la faible croissance du PIB 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, notamment des mises à pied, chez certains de nos concurrents. Entre-temps, le passage au numérique continue de perturber les volumes et les revenus des services Poste-lettres et Marketing direct. Dans le secteur Colis, la concurrence et les pressions tarifaires s'intensifient et nous faisons face à des défis croissants, dont voici quelques exemples :

- La clientèle compare les taux pour trouver le coût d'expédition le plus bas possible pour chaque envoi.
- La concurrence accélère la mise en œuvre de nouvelles capacités de livraison et de retour, y compris dans plus de régions du pays, et elle étend ses services au-delà des grandes villes.
- De nouvelles entreprises de livraison à faible coût et nécessitant peu d'actifs offrent la livraison rapide sept jours sur sept.
- La clientèle utilise des outils intermédiaires de tierces parties, comme les plateformes de vente et d'expédition pour le cybercommerce, pour gérer leur relation avec Postes Canada.

Dans ce contexte, le marché du cybercommerce devrait tout de même demeurer solide et croître de 10,7 % en 2025. En dehors du marché du cybercommerce, l'érosion de notre secteur d'activité Courrier transactionnel se poursuit, tandis que le nombre d'adresses que nous desservons continue de croître, augmentant le coût de la livraison. Aujourd'hui, le coût moyen de la livraison est de 178 \$ par année et par adresse, les livraisons à la porte (284 \$) et aux boîtes aux lettres rurales (281 \$) étant les plus coûteuses. Dans notre secteur d'activité Marketing direct, le passage au numérique continue d'avoir une incidence sur les volumes et les revenus. Étant donné les forces actuelles du marché et le cadre réglementaire et stratégique de Postes Canada, la Société aura du mal à maintenir sa part de marché sans une flexibilité accrue et des changements structurels importants.

2.3 Nos secteurs d'activité

2.3.1 Colis

Le secteur d'activité Colis de Postes Canada est composé des colis du régime intérieur et du régime international.

Régime intérieur

Les volumes du secteur Colis du régime intérieur ont connu une hausse de 5,8 % en 2023 en raison d'une augmentation des offres concurrentielles, du volume accru de retours d'articles achetés en ligne et des volumes supplémentaires provenant de la clientèle actuelle et nouvelle du cybercommerce. L'amélioration du rendement du service, l'offre du dépôt tardif dans des marchés clés comme la région du Grand Toronto et le lancement en 2023 de l'expédition carboneutre pour les envois terrestres ont contribué à la croissance des volumes du régime intérieur. Toutefois, malgré l'augmentation des tarifs des colis commerciaux, les revenus ont diminué de 3,2 % avec de plus en plus d'articles locaux et légers circulant dans notre réseau. Une diminution des suppléments pour carburant a également contribué à la baisse des revenus.

Articles de départ du régime international

Les revenus des colis de départ comprennent les revenus recueillis auprès de la clientèle au Canada qui envoie des colis à destination d'administrations postales étrangères. En 2023, les volumes de colis de départ ont augmenté de 4,4 %, générant des revenus totaux de 300 millions de dollars. Les revenus ont diminué de 8 millions de dollars, soit 2,3 % sur 12 mois, en raison d'un changement dans la composition des canaux de vente et des pays.

Articles d'arrivée du régime international

Les revenus des colis d'arrivée comprennent les droits payés à Postes Canada par d'autres administrations postales pour les envois provenant de l'extérieur du Canada. En 2023, les volumes de colis d'arrivée ont diminué de 7,5 % sur 12 mois, générant des revenus de 313 millions de dollars. Les groupeurs commerciaux ont gagné en popularité au détriment du réseau postal d'arrivée traditionnel, ce qui a entraîné la migration des volumes d'arrivée vers les canaux du régime intérieur.

2.3.2 Marketing direct et Marketing Intelliposte^{MC}

Le secteur d'activité Marketing direct de Postes Canada comprend principalement le service Marketing Intelliposte, qui permet aux entreprises et aux organisations d'envoyer des offres, des promotions et des messages de marketing à la clientèle actuelle et potentielle sous deux formes :

- Courrier personnalisé^{MC}, qui est un service avec adresse (marketing individualisé);
- Courrier de quartier de Postes Canada^{MC}, qui est sans adresse (marketing de masse).

Nos services de Marketing direct permettent aux entreprises d'envoyer des offres, des promotions et des messages imprimés à leur clientèle actuelle et potentielle. L'industrie de la publicité évolue, et les nouvelles technologies et les nouvelles entreprises du secteur influencent nos volumes. Toutefois, notre service Courrier de quartier se développe grâce à la conclusion de nouvelles affaires, à l'élaboration de formats de courrier écoresponsables et à une distribution élargie.

Bien que notre parcours vers l'autonomie financière et notre valeur à long terme pour les entreprises et la population canadiennes soient principalement liés aux colis, le secteur d'activité Marketing direct est une importante source de revenus. Ce secteur joue également un rôle important dans le maintien de la densité de livraison de notre réseau, alors que nous nous adaptons au double défi que représentent l'évolution rapide du marché du cybercommerce et l'érosion continue du secteur d'activité Courrier transactionnel.

En 2023, les revenus générés par le secteur Marketing direct ont baissé de 0,4 %, et les volumes ont augmenté de 0,4 % par rapport à 2022. Les volumes totaux étaient inférieurs à ceux qui étaient observés avant la pandémie. La baisse des revenus est attribuable à l'incertitude économique et au virage continu vers le marketing numérique.

2.3.3 Courrier transactionnel

Nous avons le privilège exclusif de la collecte, de la transmission et de la livraison des lettres au Canada. C'est une pierre angulaire de notre activité, mais elle est en déclin depuis près de deux décennies. Depuis le pic de 2006, nous avons perdu 60 % de notre volume du régime intérieur et les revenus connexes ont chuté de près de 30 %. Cette baisse est attribuable au remplacement des communications imprimées comme les lettres, les factures, les avis et les relevés par des solutions numériques. L'érosion des revenus a été aggravée par les mesures prises pour maintenir les tarifs réglementés, ce qui a entraîné un important décalage des prix par rapport au taux d'inflation. Cette situation a une incidence financière négative importante sur ce secteur d'activité et sur la Société dans son ensemble.

Parallèlement, l'augmentation de la population canadienne entraîne l'ajout à notre réseau de plus de 200 000 adresses par an. Ces nouvelles adresses, que Postes Canada doit desservir cinq jours par semaine, augmentent les coûts fixes de notre réseau.

- En 2023, les revenus et les volumes du secteur Courrier transactionnel ont respectivement baissé de 5,2 % et 5,0 % comparativement à ceux de 2022.
- En 2023, le secteur d'activité Courrier transactionnel a généré 2,3 milliards de dollars de revenus, soit 126 millions de dollars de moins que l'année précédente. Ces résultats sont attribuables à la conversion continue au numérique. L'année 2023 s'est également terminée par une réduction de près de 60 % du volume des envois Courrier transactionnel du régime intérieur depuis le sommet atteint en 2006.

2.4 Notre réseau de vente au détail

Notre vaste réseau de bureaux de poste constitue un point de contact essentiel pour la population, qui compte sur Postes Canada pour des services importants, le ramassage de colis et de courrier, ainsi que le dépôt et le retour de produits. Il existe près de 5 800 bureaux de poste au Canada, ce qui représente plus d'emplacements de vente au détail que toute autre entreprise au pays. Plus de la moitié de nos bureaux de poste sont situés dans des régions rurales ou éloignées du Canada.

La plupart des bureaux de la Société sont protégés par le moratoire sur les fermetures de bureaux de poste ruraux de 1994. Au cours des 30 dernières années, la démographie a changé et l'étalement urbain s'est accéléré. Des zones qui étaient rurales dans les années 1990 sont devenues urbaines tandis que l'expansion des ensembles résidentiels, des commerces de détail et d'autres services a créé des communautés suburbaines. Nous réagissons à ces changements chaque année en élargissant notre réseau pour desservir de nouvelles adresses et de nouveaux quartiers. Depuis 2006, nous avons ajouté plus de trois millions d'adresses à notre réseau de livraison.

Comme la croissance résidentielle risque de continuer au Canada, il est temps de mettre à jour les exigences réglementaires et stratégiques de 1994 visant les bureaux de poste ruraux afin qu'elles tiennent compte des 30 dernières années d'étalement urbain. Ces exigences s'appliquent maintenant à plusieurs régions qui étaient autrefois rurales, mais qui sont désormais clairement suburbaines et ont accès à plus d'options de service à proximité.

Une nouvelle approche aiderait la Société à investir dans les services et à les maintenir, en se concentrant sur les régions rurales et éloignées mal desservies qui sont situées à distance des centres urbains.

2.5 Autres secteurs d'activité

2.5.1 Services financiers

Au cours des dernières années, nous avons cerné des besoins financiers à l'échelle du Canada et Postes Canada est idéalement positionnée pour y répondre. Nous sommes déterminés à élargir nos services financiers, particulièrement au sein des communautés autochtones et rurales. En 2024, notre stratégie pour les services financiers consiste à mettre à l'essai un vaste portefeuille d'initiatives et de projets pilotes pour en tirer les leçons.

2.5.2 Identité numérique

Les organisations canadiennes et les organismes gouvernementaux passent à des solutions prioritairement numériques. Pour faciliter cette transition, il est important d'établir la confiance numérique et des mécanismes de vérification afin de servir la population canadienne de façon fiable et sécuritaire. Pour répondre à ce besoin du marché, nous rehaussons nos services de confiance numérique en mettant à l'essai Identité+ de Postes Canada, une application mobile de portefeuille d'identification numérique qui permet aux gens de démontrer leur identité auprès d'organisations de confiance. Le service est maintenant offert sur Google Play et dans l'App Store d'Apple.

Postes Canada offre des services de vérification de l'identité aux entreprises et aux organismes gouvernementaux canadiens depuis 2014. Cette démarche cadre avec celle d'autres organisations postales dans le monde (Swiss Post, Australia Post, UK Post et Poste Italiana) qui fournissent également ce type de service. Elle répond au besoin croissant de la population canadienne de participer à l'économie numérique et à la volonté de créer une valeur économique pour les organisations et le gouvernement du Canada.

L'application mobile Identité+ complète les capacités d'identification en personne de Postes Canada offertes dans près de 5 800 points de vente au détail qui fournissent aux gens un moyen accessible de prouver leur identité.

3 Objectifs, activités, risques, résultats escomptés et indicateurs de rendement

3.1 Porteurs d'un Canada plus fort

Bien qu'il reste des changements à faire, Postes Canada travaille continuellement à se transformer pour avancer. Au cours des trois dernières années, nous avons réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre de notre plan de transformation, Porteurs d'un Canada plus fort. Nous avons lancé plusieurs initiatives dans l'ensemble des trois piliers du plan : offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter, faire preuve de leadership en matière d'environnement et de responsabilité sociale, et faire ce qu'il faut pour nos employés.

Nous maintenons notre engagement à l'égard des trois piliers du plan de transformation à long terme. Toutefois, en raison de nos défis financiers actuels, nous devons impérativement prendre des mesures à court terme pour axer nos investissements et nos initiatives sur nos priorités immédiates.

3.2 Offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter

Postes Canada continue de prendre des mesures pour offrir les services dont la population a besoin et auxquels elle s'attend. Nous exécutons notre plan de transformation et lançons des projets d'envergure pour accroître la capacité et améliorer le service à l'échelle du pays. Notre transformation est loin d'être terminée, mais nous avons réalisé des progrès substantiels. Nous avons également investi dans la technologie de notre réseau et lancé de nouveaux services.

Principaux points et progrès

- Offrir un excellent service :
 - **Nous avons ouvert en 2023 le Centre de traitement Albert-Jackson**, un centre essentiel pour notre réseau, qui peut traiter un million de colis par jour (un colis entrant est prêt à être expédié en moins de quatre minutes). L'installation a doublé notre capacité dans la région du Grand Toronto, d'où proviennent la plupart des colis du pays. Elle améliore déjà le service pour la population et les entreprises partout au pays.
 - **Nous avons modernisé le service et amélioré la capacité dans l'ensemble de notre réseau.** Nous avons investi dans de l'équipement de tri automatisé des colis, rénové des installations, amélioré le suivi des livraisons et modernisé bon nombre de nos plateformes numériques. Ces initiatives essentielles permettent à la Société de mieux affronter la concurrence pour la livraison des colis et de traiter des volumes plus élevés plus rapidement, ce qui améliore l'expérience de la clientèle.
 - **Nous avons lancé en 2023 un projet pilote de service de livraison la fin de semaine** pour les livraisons locales à Montréal.
- Améliorer notre modèle de vente au détail : En 2024, nous travaillons pour que toute la population ait accès aux services postaux de base et répondre aux besoins des collectivités mal desservies tout en reconnaissant la nécessité pour l'entreprise d'être viable financièrement. À cet effet, nous mettons en œuvre diverses initiatives axées sur trois piliers : moderniser le réseau, offrir des services plus pertinents et remplir le mandat social de notre réseau de vente au détail, notamment en améliorant les services dans les communautés autochtones.
- Faire le bonheur de notre clientèle : Nous avons amélioré notre rendement de service, étendu le dépôt tardif de colis dans les principaux marchés et lancé l'expédition carboneutre. En 2023, nous avons lancé la confirmation par photo de la livraison et le suivi automatisé des retours.
- Offrir des technologies de l'information (TI) de grande valeur : Tout au long de 2023, nous avons fait avancer des projets technologiques pour améliorer les capacités de service et de suivi, renforcer notre réseau et notre capacité, et offrir une expérience exceptionnelle à la population canadienne :
 - Nous avons terminé un projet pilote sur l'acheminement dynamique à Montréal pour apprendre comment la technologie peut rendre notre modèle de livraison plus flexible.
 - Nous avons lancé la confirmation par photo de la livraison pour mieux répondre aux demandes du public.

- Nous avons terminé notre programme de trois ans qui consistait à déployer environ 11 000 terminaux de données portatifs afin d'améliorer la connectivité cellulaire et de fournir au personnel des cartes et d'autres renseignements clés pour améliorer les services de livraison.

Points prioritaires dans le cadre de ce plan :

Au cours de cette période, nous nous efforcerons de poursuivre nos progrès en continuant à offrir un excellent service, à améliorer notre modèle de vente au détail, à faire le bonheur de notre clientèle et à offrir des solutions de TI de grande valeur.

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

En tant que l'un des principaux employeurs au Canada présent dans des milliers de communautés à l'échelle du pays, Postes Canada doit assumer une responsabilité plus vaste, allant au-delà de ses services de base. Qu'il s'agisse de diversité et d'inclusion ou d'écoresponsabilité, nous faisons nôtres ces attentes. Nous voulons rendre notre pays plus fort, plus vert et plus inclusif.

Principaux points et progrès

- Responsabilité environnementale :
 - **Réduction des émissions et décarbonation** : En 2023, nous avons réduit de 11 % les émissions de portées 1 et 2, ce qui donne une réduction de 16,6 % par rapport aux niveaux de 2019 (notre année de référence). Nos émissions de portée 3 ont diminué de 10,5 % en 2023, et de 10,4 % par rapport à 2019. En 2023, 83 % de notre consommation d'électricité était non polluante.
 - **Produits et services durables** : 168 millions d'envois carboneutres ont été effectués en 2023. Nos enveloppes prépayées et nos boîtes à tarif fixe sont composées respectivement de 80 % et de 74 % de matières recyclables.
 - **Objectif zéro déchet** : En 2023, nous avons détourné 67,1 % des déchets des sites d'enfouissement.
- Accessibilité : Nous avons atteint un taux d'accessibilité numérique de 92 % pour tous les produits numériques actifs, dépassant ainsi notre objectif de 90,8 %. Nous avons mis en œuvre 2 004 nouvelles mesures d'adaptation pour la clientèle résidentielle qui a de la difficulté à accéder à son courrier du fait de limitations fonctionnelles ou de problèmes de santé. Le Centre de traitement Albert-Jackson a reçu la certification or pour l'accessibilité de la Fondation Rick Hansen.

Points prioritaires de ce plan

Au cours de la période du plan, nous nous engageons à faire progresser nos initiatives ESG. Nous continuerons de réaliser d'importants progrès pour la réduction des émissions, la décarbonation et l'atteinte de l'objectif zéro déchet. Parallèlement, nous maintenons notre engagement à l'égard de l'accessibilité, en mettant l'accent sur la mise en œuvre de nos plans d'accessibilité, l'élaboration de stratégies de mobilisation ciblées, la coopération continue avec le Comité consultatif sur l'accessibilité et le soutien de notre Programme de mesures d'adaptation pour la livraison.

De l'information détaillée sur nos initiatives ESG se trouve dans le **Rapport sur le développement durable 2023** de la Société, sur le site postescanada.ca.

3.4 Faire ce qu'il faut pour nos employés

Postes Canada emploie plus de 68 000 personnes, ce qui en fait l'un des plus importants employeurs du pays. Il nous incombe d'aider à garantir la sécurité de notre personnel, de notre clientèle et des collectivités que nous servons. Notre main-d'œuvre diversifiée est présente dans presque toutes les collectivités urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. Nous sommes déterminés à être un chef de file de la santé et de la sécurité au travail.

Quatre agents négociateurs représentent plus de 96 % de notre personnel :

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP)	Association des officiers des postes du Canada (AOPC)	Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC)/Syndicat des employés des postes et communications (SEPC)	Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)
<p>STTP-EPU</p> <p>Expiration de la convention collective : 31 janvier 2024</p> <p>Avis de négociation : Reçu en novembre 2023</p> <p>Personnel régulier* : 35 800</p>	<p>Expiration de la convention collective : 31 mars 2025</p> <p>Avis de négociation : Décembre 2024 (date la plus proche possible pour les deux parties)</p> <p>Personnel régulier* : 4 409</p>	<p>Expiration de la convention collective : 31 août 2024</p> <p>Avis de négociation : Reçu en mai 2024</p> <p>Personnel régulier* : 1 413</p>	<p>Expiration de la convention collective : 31 décembre 2023</p> <p>Avis de négociation : Reçu en novembre 2023</p> <p>Personnel régulier* : 5 238</p>
<p>STTP-FFRS</p> <p>Expiration de la convention collective : 31 décembre 2023</p> <p>Avis de négociation : Reçu en novembre 2023</p> <p>Personnel régulier* : 8 953</p>			

* Comprend le personnel à temps plein et à temps partiel, y compris les personnes qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2023; exclut le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée.

Principaux points et progrès

- Assurer l'harmonisation avec nos agents négociateurs : En 2023, nous avons continué à collaborer avec nos agents négociateurs par des consultations, des comités et d'autres mécanismes afin de régler un éventail de questions importantes. Nous avons également collaboré à plusieurs initiatives clés, notamment :
 - Nous avons ouvert le Centre de traitement Albert-Jackson à Toronto, reflet direct de nos efforts conjoints avec l'AOPC et le STTP.
 - Nous avons poursuivi l'élaboration d'un modèle de rémunération horaire pour les factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS).
- Intégrer la santé et la sécurité à notre culture :
 - Nous avons créé trois conseils (Conseil de sécurité psychologique, Conseil de sécurité vitale et Conseil exécutif de sécurité) pour accélérer la mise en œuvre de notre stratégie de santé et de sécurité.
 - Nous avons créé une stratégie et un tableau de bord de santé mentale, ainsi que des vidéos sur l'équilibre travail-vie personnelle.
 - Nous avons lancé la formation de prévention des collisions SMITH à l'intention de nos 10 600 FFRS, axée sur la prévention des collisions et sur les comportements sécuritaires au volant.
 - Nous avons lancé une nouvelle plateforme de gestion des incidents permettant de suivre toutes les activités entourant les incidents de santé et sécurité. Plus de 3 000 chefs d'équipe ont suivi une formation sur le nouveau système.
 - Résultats :
 - Baisse de 15,3 % du taux de fréquence des blessures entraînant des pertes de temps.
 - Baisse de 8 % du taux de fréquence totale des blessures.
 - Baisse de 11,9 % du taux de collisions de véhicules motorisés.
 - Baisse de 20,7 % des chutes et glissades.
- Équité, diversité et inclusion : En 2023, nous avons continué de faire avancer les priorités de notre Stratégie sur cinq ans sur l'équité et la diversité lancée en 2021. Nous avons distribué à notre personnel de la vente au détail et à notre clientèle des dépliants sur notre Charte contre le racisme et la discrimination. Nous avons également adopté les Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies.
 - Résultats :

- Amélioration de notre cote par rapport aux indices de référence mondiaux pour la diversité, l'équité et l'inclusion.
- 41,7 % des membres de la haute direction (direction générale et échelons supérieurs) étaient des femmes, 20,8 % des personnes vivant avec un handicap et 13,9 % des minorités visibles.
- Créer un milieu de travail équitable et respectueux : En 2023, nous avons accueilli avec fierté les résultats particulièrement encourageants de notre Sondage sur l'engagement des employés : 92 % des membres du personnel ont indiqué qu'ils pouvaient communiquer dans la langue officielle de leur choix et 80 % estimaient que Postes Canada offrait un environnement de travail propice à la réussite de gens de tous horizons.
- Renouveler les relations avec les peuples autochtones :
 - Nous avons ouvert un nouveau bureau de poste à Iqaluit pour renforcer notre réseau de vente au détail dans les communautés autochtones et du Nord.
 - Nous avons continué à renforcer la représentation des Autochtones dans notre effectif pour qu'il soit à l'image de notre pays et des communautés que nous servons.
 - Nous avons remis la subvention Signature pour la vérité et la réconciliation avec les Autochtones de Postes Canada au First Light St. John's Friendship Centre pour ses programmes et services axés sur la revitalisation, le renforcement et la célébration des cultures et des langues autochtones dans un esprit de confiance, de respect et d'amitié.
 - Nous avons octroyé 25 bourses d'études à des Autochtones dans le cadre du programme Prix de Postes Canada pour les Autochtones aux études.
 - Nous avons publié le deuxième volet de notre série de timbres Vérité et réconciliation qui encourage la sensibilisation aux séquelles laissées par les pensionnats.
 - Résultats :
 - 4 % d'approvisionnement auprès de fournisseurs autochtones, ce qui dépasse notre objectif de 3,5 % en 2023.
 - 3,3 % des membres du personnel s'identifient comme Autochtones, ce qui dépasse notre objectif de 3,1 %.
 - Inspection de 3 191 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 4,4 millions de dollars.
 - Organisation de 125 séances officielles de communication et de sensibilisation avec les leaders des communautés autochtones et les forces de l'ordre.

Domaines d'intervention

Tout au long de la période du plan, nous continuerons de mettre l'accent sur l'harmonisation avec nos unités de négociation, l'intégration de la santé et de la sécurité dans notre culture, la création d'un milieu de travail équitable et respectueux et le renouvellement des relations avec les peuples autochtones.

3.5 Améliorations des fonctions administratives et organisationnelles

Postes Canada mène une transformation pluriannuelle importante afin de moderniser ses plateformes techniques et ses procédés désuets à l'échelle de la Société. Ce projet de transformation de l'expérience comprend de nouvelles solutions technologiques et améliore les procédés et les expériences de bout en bout pour le personnel et la clientèle.

Principaux points et progrès : En 2023, nous avons franchi une série d'étapes clés, y compris la mise en œuvre à l'échelle nationale des outils suivants :

- Salesforce, une plateforme moderne de gestion des relations avec la clientèle qui utilise l'automatisation et la simplification des procédés pour améliorer l'expérience de la clientèle et du personnel.

- BlackLine Solutions, qui offre un soutien modernisé pour le rapprochement des comptes et la clôture de fin de période financière.
- Ma connexion bien-être, un système de production de rapports sur la gestion des cas liés aux droits de la personne et la santé et sécurité du personnel.

Le projet de transformation de l'expérience se poursuivra avec la mise à niveau du SAP S/4HANA et la modernisation des plateformes et des procédés techniques au sein de différentes fonctions de Postes Canada. Le travail et la complétion d'étapes importantes se poursuivront jusqu'au premier trimestre de 2026.

4 Nos filiales

4.1 Évolution du Groupe d'entreprises

Au début de 2024, Postes Canada a pris des mesures importantes pour centraliser ses activités et se concentrer sur son mandat principal d'offrir un service postal moderne. Nous transformons notre modèle de technologie de l'information (TI) afin de mieux répondre aux nouveaux besoins de la population canadienne et des entreprises, et de rester un chef de file dans le marché dynamique de la livraison des colis.

Dans le cadre de ces changements, Postes Canada a annoncé son projet de céder Innovaposte, son fournisseur de services partagés de TI, à Deloitte Canada. Nous avons mis en place des capacités stratégiques de TI à l'interne afin d'offrir plus rapidement des innovations numériques à la clientèle. La cession d'Innovaposte a été conclue le 15 avril 2024. La Société a également cédé le Groupe SCI inc., un important prestataire canadien de services logistiques, à l'entreprise montréalaise Chaîne d'approvisionnement Metro inc. Ce changement permet à Postes Canada de concentrer ses ressources sur sa transformation afin de mieux servir la population et de se positionner en vue de la croissance du marché du cybercommerce. La transaction a été conclue le 1^{er} mars 2024.

Postes Canada conserve une seule filiale, Les Investissements Purolator Ltée (Purolator).

4.2 Purolator

Fort de plus de 60 années d'expérience, Purolator est un important fournisseur de solutions intégrées de logistique et d'expédition de fret et de colis, assurant la livraison de colis à destination, en provenance et à l'intérieur de l'Amérique du Nord. L'entreprise est une filiale à participation majoritaire de la Société canadienne des postes. Chef de file du marché canadien de services de messagerie de niveau supérieur et dotée d'un vaste réseau et d'une large gamme de capacités, l'entreprise Purolator est fière d'offrir des services d'expédition et de logistique de premier ordre à une clientèle diversifiée dans les segments entreprise à entreprise et entreprise à consommateur. Grâce à l'un des plus importants réseaux nationaux intégrés de fret et de messagerie, Purolator assure une couverture complète et atteint 100 % des codes postaux à l'échelle du pays. De plus, Purolator, qui possède plus de 25 ans d'expérience en matière d'expédition transfrontalière et une vaste expertise des États-Unis, est un fournisseur de services d'expédition de confiance aux États-Unis et à l'étranger.

5 Aperçu financier et régime de retraite

5.1 Aperçu financier

Selon les prévisions, le secteur Postes Canada devrait enregistrer une perte avant impôt de 807 millions de dollars en 2024, par rapport à une perte avant impôt de 748 millions de dollars en 2023. Ce sera la septième fois consécutive que nous terminerons l'année avec une perte importante. Les pertes combinées de 2018 à 2024 devraient se chiffrer à près de 3,8 milliards de dollars. Sans l'injection de fonds publics, les pertes devraient dépasser 900 millions de dollars en 2025. Ces fonds seront nécessaires pour veiller à ce que Postes Canada puisse couvrir ses dépenses d'exploitation et maintenir des niveaux de trésorerie adéquats.

En 2024, le volume de colis devrait diminuer de 11 millions d'articles par rapport à 2023, et les revenus du secteur Colis devraient diminuer de 126 millions de dollars et passer à 3,36 milliards de dollars. Cette baisse est attribuable au ralentissement général du marché du cybercommerce, à l'intensité des pressions concurrentielles et au magasinage de tarifs. Au cours de la période visée par le plan, nous continuons de mettre l'accent sur notre stratégie de croissance afin de récupérer des volumes et de tirer parti du marché du cybercommerce, qui devrait plus que doubler au cours de la prochaine décennie. Les revenus du secteur d'activité Colis pour 2023 s'élèvent à 3,5 milliards de dollars, ce qui représente une diminution de 91 millions de dollars ou 2,5 % par rapport à 2022.

En 2024, les revenus du secteur d'activité Courrier transactionnel devraient se chiffrer à 2,3 milliards de dollars et rester à peu près stables par rapport à 2023, avec une érosion des volumes de 92 millions d'articles, ou 4,9 %, en raison de l'incidence négative continue des communications numériques. Une augmentation des tarifs d'affranchissement en mai 2024 a contribué à partiellement compenser l'incidence de la baisse des volumes sur les revenus. En 2023, les volumes ont baissé de 117 millions d'articles, soit 5 %, et les revenus ont diminué de 126 millions de dollars, soit 5,2 %, par rapport à 2022.

En 2024, les revenus du secteur Marketing direct devraient s'élever à 1,02 milliard de dollars, soit une augmentation de 68 millions de dollars, ou 6,3 %, par rapport à l'année précédente grâce à l'acquisition de nouvelle clientèle et à l'amélioration de certains produits. En 2023, les revenus s'élevaient à 951 millions de dollars et étaient demeurés stables par rapport à 2022.

En 2024, les dépenses devraient augmenter de 360 millions de dollars, ou 3,8 %, par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est principalement attribuable à la hausse des charges liées à la main-d'œuvre et aux avantages du personnel et à la hausse des charges non liées à la main-d'œuvre, en partie contrebalancées par la baisse des coûts associés aux programmes. La hausse des charges liées à la main-d'œuvre est principalement attribuable aux augmentations salariales. L'augmentation des charges liées aux avantages du personnel est principalement attribuable à une baisse du taux d'actualisation utilisé pour évaluer ces charges. La hausse des charges non liées à la main-d'œuvre est principalement attribuable à des pressions inflationnistes, tandis que la baisse des coûts associés aux programmes découle de décisions de gestion visant à contrôler les dépenses liées aux projets.

En 2023, les dépenses sont demeurées relativement stables par rapport à 2022 : elles n'ont augmenté que de 11 millions de dollars, soit 0,1 %. Les charges liées à la main-d'œuvre ont augmenté de 242 millions de dollars en raison des augmentations salariales, des nouveaux droits aux congés et des rajustements en fonction du coût de la vie. Les charges non liées à la main-d'œuvre ont augmenté de 173 millions de dollars, principalement en raison d'une augmentation des coûts de traitement et de livraison, ainsi que des frais de vente, des frais administratifs et des frais liés à la technologie de l'information. Ces augmentations ont été en grande partie compensées par la baisse des charges liées aux avantages du personnel, qui ont diminué de 404 millions de dollars, principalement en raison d'une augmentation du taux d'actualisation utilisé pour évaluer ces charges.

On estime que notre position de trésorerie sera de 915 millions de dollars à la fin de 2024. Il s'agirait d'une baisse de plus de 250 millions de dollars par rapport à 2023, qui est largement attribuable aux pertes d'exploitation et aux dépenses d'immobilisation nécessaires pour maintenir le réseau et améliorer le service et la capacité. Notre trésorerie aurait diminué de façon beaucoup plus importante en 2024 sans les cessions de SCI et d'Innovaposte, qui ont rapporté environ 450 millions de dollars en entrées de trésorerie à Postes Canada. La Société a également bénéficié d'un congé de cotisations au titre des services rendus versées par l'employeur au régime de retraite à prestations déterminées, estimées à 280 millions de dollars pour 2024. Compte tenu de nos difficultés financières actuelles, la trésorerie devrait être épuisée d'ici juillet 2025, lorsque les obligations de série 2 de 500 millions de dollars arriveront à échéance et que les fonds seront restitués aux porteurs d'obligations.

Le plan ne tient pas compte des paiements spéciaux de solvabilité du régime de retraite, car selon l'évaluation actuarielle de 2023, l'allègement de solvabilité total fourni au titre de la réglementation fédérale était suffisant pour absorber ces paiements au cours de la période de cinq ans visée par le plan d'entreprise. Le plan est

également fondé sur l'hypothèse que la Société bénéficiera d'un congé de cotisations au titre des services rendus versées par l'employeur en 2025. Cette exonération est toutefois assujettie aux conditions du marché et aux résultats de l'évaluation actuarielle au 31 décembre 2024 et, par conséquent, n'est pas encore assurée. D'autres renseignements sur le régime de retraite se trouvent à la section 5.2.

5.2 Régime de retraite

Avec plus de 105 000 membres et des actifs d'une juste valeur de 30,9 milliards de dollars au 31 décembre 2023, Postes Canada gère l'un des plus importants régimes de retraite à prestations déterminées offerts par un employeur unique au Canada. Nous avons l'obligation de conserver suffisamment d'actifs de retraite pour capitaliser le Régime de retraite et nous devons déposer chaque année des évaluations actuarielles auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) afin de déterminer la situation de capitalisation du régime sur le plan de la solvabilité et de la continuité.

L'évaluation de la solvabilité suppose que le régime de retraite prend fin à la date de l'évaluation et, par conséquent, offre une vision à court terme. Le résultat de l'évaluation dépend donc grandement des taux d'intérêt à long terme (taux d'actualisation) à cette date. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer les obligations du régime est obtenu à l'aide d'une approche de reproduction du portefeuille fondée sur un portefeuille d'obligations établi par l'actuaire du régime, et est basé sur les conseils donnés par l'Institut canadien des actuaires et le BSIF. Au 31 décembre 2023, l'évaluation actuarielle a révélé un excédent de solvabilité de 0,6 milliard de dollars selon le ratio moyen de solvabilité sur trois ans (ratio de 102 %) et un excédent de solvabilité de 2,2 milliards de dollars selon la valeur du marché des actifs du régime de retraite (ratio de 108 %). En raison de l'excédent moyen sur trois ans, aucun paiement spécial de solvabilité n'est requis pour 2024.

L'évaluation sur le plan de la continuité part du principe que le régime de retraite continuera de fonctionner indéfiniment, de sorte que cette méthode détermine si le régime possède assez d'actifs pour payer les prestations de retraite qui devront être versées pour le service accumulé jusqu'à présent. Elle permet aussi de déterminer si le niveau des cotisations versées par les personnes participant au régime et par Postes Canada, la répondante du régime, est suffisant pour couvrir le coût des prestations pour services courants. Au 31 décembre 2023, l'évaluation actuarielle a révélé un excédent sur le plan de la continuité de 7,6 milliards de dollars selon la valeur lissée des actifs du régime de retraite (ratio de 131 %).

Étant donné que le ratio de capitalisation selon l'approche de continuité de 131 % et le ratio de solvabilité de 108 % (selon la valeur du marché des actifs du régime de retraite) dépassent respectivement 125 % et 105 %, Postes Canada est tenue d'utiliser l'excédent et n'est pas autorisée à verser de cotisations au titre des services rendus en 2024. Cette situation devrait se poursuivre en 2025, selon les hypothèses utilisées dans le plan d'entreprise. De plus, étant donné que le ratio de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du régime de retraite de 108 % est supérieur à 105 % et que le ratio moyen sur trois ans de 102 % est supérieur à 100 %, la réduction totale cumulative de 15 % du passif au titre de la solvabilité (allègement de solvabilité total fourni en vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*) est remise à zéro au 31 décembre 2023. Cette marge de manœuvre suffira à absorber les paiements spéciaux de solvabilité prévus au cours de la période de cinq ans visée par le plan d'entreprise.

Les variations sur 12 mois des taux d'actualisation et les rendements des placements sont des facteurs importants pour déterminer la situation financière et les exigences de cotisations du régime de retraite. Il est impossible de prédire avec certitude tant les taux d'actualisation que les rendements des placements qui peuvent être très volatils. Étant donné la taille de notre régime de retraite, une variation d'un demi-point de pourcentage (ou 50 points de base) du taux d'actualisation occasionnerait un changement des obligations sur le plan de la solvabilité d'environ 2 milliards de dollars.

6 Annexes

6.1 Structure de gouvernance de l'entreprise

Le Conseil d'administration supervise la gestion des activités et des affaires de la Société, notamment la relation entre la Société, ses sociétés affiliées et le gouvernement. Les tableaux ci-dessous fournissent des renseignements sur la composition actuelle du Conseil d'administration de la Société et la participation aux réunions pour la plus récent année complète (2023).

Composition du Conseil d'administration et mandats (au 30 juin 2024)

Membres du Conseil d'administration	Date de la première nomination	Mandat actuel Date de début (si reconduit)	Mandat actuel Date de fin
Hudon, André (président)	1 ^{er} juillet 2021 (18 juin 2024, président)	18 juin 2024	18 juin 2028
Champoux-Paillé, Louise, C.M., C.Q.	20 octobre 2022		20 octobre 2026
Collinson, Krista	1 ^{er} juillet 2021		1 ^{er} juillet 2025
Cuthbertson, Ron	4 mars 2022		4 mars 2026
Ettinger, Doug (PDG)	4 mars 2019 (mandat initial terminé le 4 mars 2023)	4 mars 2023	4 mars 2027
Fontaine, Ricky	21 avril 2023		21 avril 2027
Germain, Claude	31 mai 2018	25 novembre 2022	25 novembre 2026
MacKenzie, Ann	1 ^{er} juillet 2021		1 ^{er} juillet 2025
Ruth, Tom	21 avril 2023		21 avril 2027
Sonberg, Melissa	21 avril 2023		21 avril 2027

Présence aux réunions du Conseil d'administration en 2023

Membres du Conseil d'administration	Date de la première nomination	Date de début/de fin si en cours d'année 2023	Présence ¹
Sanatani, Suromitra (présidente)	1 ^{er} mai 2018 (29 juillet 2020, présidente par intérim [remplaçante]) (26 octobre 2020, présidente par intérim) (1 ^{er} juin 2021, présidente)		24/25
Bryant, Lloyd	1 ^{er} mai 2018	Mandat terminé le 21 avril 2023	5/5
Champoux-Paillé, Louise, C.M., C.Q.	20 octobre 2022		17/17
Collinson, Krista	1 ^{er} juillet 2021		16/17
Cuthbertson, Ron	4 mars 2022		18/18
Fontaine, Ricky	21 avril 2023	Mandat commencé le 21 avril 2023	24/25
Germain, Claude	31 mai 2018		16/17
Hudon, André	1 ^{er} juillet 2021		16/18
MacKenzie, Ann	1 ^{er} juillet 2021		18/19
Ruth, Tom	21 avril 2023	Mandat commencé le 21 avril 2023	12/13
Sinclair, Jim	1 ^{er} mai 2018	Mandat terminé le 21 avril 2023	5/5
Sonberg, Melissa	21 avril 2023	Mandat commencé le 21 avril 2023	13/14

Depuis le 31 décembre 2023, quatre comités aident le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités en matière de supervision et de prise de décisions. Voici les principales fonctions et

¹ La présence correspond au nombre de réunions du Conseil d'administration et des comités auxquelles chaque membre a assisté par rapport au nombre prévu. Par exemple, si une personne a siégé au Comité de vérification et au Comité des pensions ainsi qu'au Conseil d'administration, le nombre de réunions prévues correspond au nombre total de réunions du Comité de vérification, du Comité des pensions et du Conseil d'administration qui ont eu lieu en 2023.

responsabilités des différents comités (y compris les principales activités liées aux facteurs ESG), ainsi que la composition de ces comités en 2023 :

Comité	Fonctions et responsabilités	Membres
Comité des ressources humaines et de la rémunération	<ul style="list-style-type: none"> Les ressources humaines (y compris les politiques des RH), la rémunération et le perfectionnement, y compris la formulation de conseils au ministre responsable de la Société canadienne des postes sur la rémunération du président-directeur général. Le recrutement et le maintien en poste. Les divers aspects de la culture en milieu de travail, y compris l'équité, la diversité et l'inclusion, l'engagement du personnel et les comportements souhaités. Les négociations des conventions collectives et les questions liées au travail, y compris la planification d'urgence et les plans de mise en œuvre; la relation entre la direction et les unités de négociation. 	André Hudon (président), Suomitra Sanatani, Ann MacKenzie, Ron Cuthbertson, Louise Champoux-Paillé (depuis le 23 mars 2023), Melissa Sonberg (depuis le 1 ^{er} juin 2023)
Comité sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Les politiques, programmes, pratiques et procédures sur la responsabilité environnementale et sociale. La composition et la structure du Conseil d'administration et des comités et le mandat de tous les comités; les valeurs de la Société et les éléments qui facilitent l'efficacité du Conseil. La gouvernance de l'entreprise et des filiales. 	Lloyd Bryant (président jusqu'au 21 avril 2023), Krista Collinson (présidente depuis le 10 mai 2023), Suomitra Sanatani, Jim Sinclair (jusqu'au 21 avril 2023), Louise Champoux-Paillé (depuis le 23 mars 2023), André Hudon (depuis le 1 ^{er} juin 2023), Ricky Fontaine (depuis le 1 ^{er} juin 2023), Tom Ruth (depuis le 1 ^{er} juin 2023)
Comité des pensions	<ul style="list-style-type: none"> Le Régime de retraite de Postes Canada (environ 30 milliards de dollars). Les responsabilités de la Société en tant que répondante et administratrice du régime de retraite. Les décisions de placement conformément à l'Énoncé des politiques et des procédures de placement, et l'approche à l'égard des questions concernant les facteurs ESG et les risques liés aux changements climatiques en ce qui a trait aux régimes de retraite. Les questions et les politiques liées aux régimes de retraite, y compris le passif du régime de retraite. Les stratégies relatives au régime de retraite. 	Ann MacKenzie (présidente), Claude Germain, Suomitra Sanatani, Ron Cuthbertson, Melissa Sonberg (depuis le 1 ^{er} juin 2023)
Comité de vérification	<ul style="list-style-type: none"> Le procédé de vérification. Le rendement financier de la Société par rapport au plan d'entreprise. Les données financières, qui sont remises au Parlement et aux autres parties intéressées. Le cadre de gestion des risques. Les systèmes de contrôle de la Société que la direction et le Conseil d'administration ont mis en place. Le président-directeur général, le chef des finances, la vérificatrice ou le vérificateur interne et les personnes représentant les firmes de vérification externes de Postes Canada assistent aux réunions du Comité de vérification. 	Claude Germain (président), Suomitra Sanatani, Ann MacKenzie, Lloyd Bryant (jusqu'au 21 avril 2023), André Hudon, Krista Collinson, Ricky Fontaine (depuis le 1 ^{er} juin 2023), Tom Ruth (depuis le 1 ^{er} juin 2023)

Le comité suivant a été dissous lors de la réunion du Conseil d'administration du 25 mai 2023. Toutes les activités de supervision dont il était chargé ont été confiées au Comité des ressources humaines et de la rémunération.

Comité des relations du travail (spécial)	<ul style="list-style-type: none"> Les négociations des conventions collectives et les questions liées au travail, y compris la planification d'urgence et les plans de mise en œuvre; la relation entre la direction et les agents négociateurs. 	Jim Sinclair (président jusqu'au 21 avril 2023), Suomitra Sanatani, Claude Germain, André Hudon, Ron Cuthbertson
--	--	--

6.2 États financiers

Société canadienne des postes		Plan d'entreprise						
État consolidé de la situation financière pro forma		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Au 31 décembre		Réel	Prévision					
(en millions de dollars canadiens)								
Actifs								
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 109	1 163	678	630	652	732	839	
Titres négociables	335	-	-	-	-	-	-	
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	963	968	1 020	1 036	1 053	1 078	1 094	
Impôt à recevoir	6	2	2	2	2	2	2	
Autres actifs	123	135	138	140	143	145	148	
Actifs des groupes destinés à êtres cédés détenus en vue de la vente	424	-	-	-	-	-	-	
Total des actifs courants	2 960	2 268	1 837	1 808	1 849	1 957	2 083	
Actifs non courants								
Immobilisations corporelles	3 935	4 159	4 409	4 603	4 742	4 844	4 932	
Immobilisations incorporelles	252	212	192	172	151	131	111	
Actifs au titre de droits d'utilisation	1 285	1 265	1 476	1 464	1 452	1 441	1 458	
Titres réservés	398	338	311	280	247	211	172	
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	3 471	3 044	882	1 287	1 730	2 212	2 735	
Actifs d'impôt différé	-	181	869	1 040	1 257	1 495	1 766	
Goodwill	161	162	162	162	162	162	162	
Autres actifs	55	56	54	52	51	49	47	
Total des actifs non courants	9 557	9 417	8 356	9 060	9 792	10 545	11 383	
Total des actifs	12 517	11 685	10 193	10 868	11 641	12 502	13 466	
Passifs et capitaux propres								
Passifs courants								
Fournisseurs et autres créditeurs	880	908	946	965	982	1 000	1 021	
Salaires et avantages à payer	656	724	564	595	614	644	654	
Provisions	63	65	66	67	68	69	70	
Impôt à payer	-	-	-	-	5	15	23	
Produits différés	172	161	155	147	147	148	148	
Prêts et emprunts	-	500	-	-	-	-	-	
Obligations locatives	94	127	126	125	124	123	124	
Passifs au titre des autres avantages à long terme	56	56	57	58	58	59	60	
Passifs directement liés aux groupes destinés à êtres cédés détenus en vue de la vente	299	-	-	-	-	-	-	
Total des passifs courants	2 220	2 541	1 914	1 957	2 000	2 058	2 100	
Passifs non courants								
Prêts et emprunts	998	498	499	499	499	499	499	
Obligations locatives	1 390	1 353	1 594	1 615	1 629	1 645	1 687	
Obligations du gouvernement	-	-	709	1 567	2 654	3 843	5 203	
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 118	3 011	3 066	3 119	3 168	3 218	3 269	
Passifs d'impôt différé	169	55	60	64	69	73	78	
Autres passifs	48	50	49	49	51	53	53	
Total des passifs non courants	5 723	4 968	5 976	6 913	8 069	9 331	10 788	
Total des passifs	7 943	7 508	7 890	8 869	10 069	11 389	12 889	
Capitaux propres								
Capital d'apport	1 155	1 155	1 155	1 155	1 155	1 155	1 155	
Cumul des autres éléments du résultat global	4	9	13	13	13	13	13	
Résultat non distribué (déficit accumulé)	3 337	2 932	1 043	730	294	(176)	(723)	
Capitaux du Canada	4 496	4 096	2 211	1 899	1 463	993	446	
Participants ne donnant pas le contrôle	78	80	92	100	110	120	132	
Total des capitaux propres	4,574	4,176	2,303	1,999	1,572	1,113	577	
Total des passifs et des capitaux propres	12,517	11,685	10,193	10,868	11,641	12,502	13,466	

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

Société canadienne des postes
Sommaire du plan d'entreprise de 2025 à 2029

Société canadienne des postes État consolidé du résultat global pro forma		Plan d'entreprise					
Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Réel	Prévision					
Produits d'exploitation	9 786	9 556	10 066	10 192	10 326	10 554	10 775
Charges d'exploitation							
Main-d'œuvre	5 132	5 157	5 250	5 387	5 558	5 687	5 839
Avantages du personnel	1 182	1 430	1 447	1 701	1 749	1 773	1 813
	6 314	6 587	6 697	7 088	7 307	7 459	7 652
Autres charges d'exploitation	3 489	3 422	3 498	3 555	3 628	3 716	3 816
Amortissement	514	510	532	559	578	592	607
Total des charges d'exploitation	10 317	10 518	10 727	11 201	11 512	11 767	12 075
Résultat d'exploitation	(531)	(962)	(661)	(1009)	(1186)	(1214)	(1300)
Produits (charges) lié(e)s aux activités d'investissement et de financement							
Produits de placement et autres produits	95	395	24	11	10	10	10
Charges financières et autres charges	(93)	(88)	(86)	(82)	(84)	(85)	(86)
Produits (charges) lié(e)s aux activités d'investissement et de financement, montant net	2	307	(63)	(70)	(74)	(75)	(76)
Résultat avant impôt (avant l'effet d'injection de liquidités)	(529)	(655)	(723)	(1079)	(1260)	(1289)	(1377)
Effet d'injection de liquidités	-	-	122	117	118	87	58
Résultat avant impôt (après l'effet d'injection de liquidités)	(529)	(655)	(601)	(962)	(1142)	(1202)	(1318)
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	108	(208)	(144)	(234)	(278)	(293)	(321)
Résultat net	(637)	(447)	(456)	(728)	(864)	(909)	(997)
Autres éléments du résultat global							
Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net	(1 227)	56	(1398)	431	445	458	471
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net	14	5	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global	(1 213)	61	(1398)	431	445	458	471
Résultat global	(1 850)	(386)	(1855)	(297)	(419)	(451)	(526)
Résultat net attribuable au (aux)							
Gouvernement du Canada	(652)	(461)	(471)	(743)	(880)	(927)	(1,017)
Participations ne donnant pas le contrôle	15	14	15	15	16	18	20
	(637)	(447)	(456)	(728)	(864)	(909)	(997)
Résultat global attribuable au (aux)							
Gouvernement du Canada	(1,863)	(402)	(1,870)	(313)	(436)	(470)	(547)
Participations ne donnant pas le contrôle	13	15	16	16	17	19	21
	(1,850)	(386)	(1,855)	(297)	(419)	(451)	(526)

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

Société canadienne des postes
Sommaire du plan d'entreprise de 2025 à 2029

Exercices clos les 31 décembre		Plan d'entreprise						
(en millions de dollars canadiens)		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
		Réel	Prévision					
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Résultat net		(637)	(447)	(456)	(728)	(864)	(909)	(997)
Ajustements visant à rapprocher les entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'exploitation :								
Amortissement		514	510	532	559	578	592	607
Amortissement du financement en capital reporté		-	-	-	-	-	-	-
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme		406	602	580	795	792	782	774
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		(309)	(215)	(226)	(571)	(591)	(602)	(616)
Profit sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente		-	(4)	(5)	(2)	-	-	-
Profit sur la vente des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente		-	(341)	-	-	-	-	-
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat et autres éléments ayant une incidence sur l'impôt à recevoir net		108	(210)	(144)	(234)	(278)	(293)	(321)
Charges d'intérêts nettes (produits d'intérêts nets)		(2)	35	96	133	178	227	284
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation :								
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs		97	62	(52)	(16)	(17)	(25)	(16)
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs		(47)	(1)	38	20	19	19	21
Augmentation (diminution) des salaires et avantages à payer		5	46	(159)	31	19	29	11
Augmentation (diminution) des provisions		6	2	1	1	1	1	1
(Augmentation) diminution nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation		4	(6)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Autres produits (charges) sans effet sur la trésorerie, montant net		(21)	(53)	(174)	(200)	(234)	(250)	(278)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'exploitation avant intérêts et impôt		124	(19)	28	(215)	(400)	(432)	(533)
Intérêts perçus		110	67	32	22	21	20	18
Intérêts payés		(90)	(88)	(87)	(81)	(82)	(82)	(83)
Impôts perçus (payés)		(43)	(105)	(74)	(76)	(78)	(84)	(94)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'exploitation		101	(145)	(101)	(350)	(539)	(579)	(693)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Entrées (sorties) de titres		750	396	27	31	33	36	39
Financement en capital		-	-	832	975	1 205	1 276	1 418
Acquisition d'immobilisations		(682)	(573)	(657)	(612)	(574)	(549)	(549)
Produit de la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente		2	5	7	3	-	-	-
Produit de la vente des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente		-	412	-	-	-	-	-
Acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie acquise		(56)	-	-	-	-	-	-
Autres activités d'investissement, montant net		(10)	2	2	2	2	2	2
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'investissement		4	242	212	398	667	766	910
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Paiements des obligations locatives		(130)	(112)	(89)	(89)	(99)	(98)	(100)
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle		(8)	(8)	(7)	(8)	(8)	(8)	(9)
Entrées (sorties) de fonds nettes des prêts et emprunts		-	-	(500)	-	-	-	-
Autres activités de financement, montant net		(4)	-	-	-	-	-	-
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités de financement		(142)	(120)	(596)	(96)	(106)	(107)	(110)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie								
		(37)	(22)	(485)	(48)	22	80	107
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 220	1 185	1 163	678	630	652	732
Effect des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		2	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		1 185	1 163	678	630	652	732	839

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

1. La trésorerie et les équivalents de trésorerie de 1109 millions de dollars présentés dans l'état consolidé de la situation financière excluent 76 millions de dollars de trésorerie transférée aux actifs des groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente

6.3 Prévisions opérationnelles et budget d'exploitation

Prévisions opérationnelles pour 2024 Secteur Postes Canada – État des résultats

(en millions de dollars canadiens)	Prévisions		Meilleur/(Pire)	
	pour 2024	2023	\$	% ¹
Produits d'exploitation	6 899	6 942	(43)	(1,4) %
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	4 125	3 952	(173)	
Avantages du personnel	1 171	937	(234)	
Autres charges d'exploitation	2 476	2 545	69	
Amortissement	374	353	(21)	
Total des charges d'exploitation	8 147	7 787	(360)	(3,8) %
Résultat d'exploitation	(1 248)	(845)	(403)	
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	441	97	344	
Résultat avant impôt	(807)	(748)	(59)	
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(311)	25	336	
Résultat net	(496)	(773)	277	
Autres éléments du résultat global	44	(1 176)	1 220	
Résultat global	(452)	(1 949)	1 497	

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

1. Pourcentages rajustés en fonction du nombre de jours commerciaux ou de journées payées.

Selon les prévisions, le secteur Postes Canada devrait enregistrer une perte avant impôt de 807 millions de dollars en 2024, par rapport à une perte avant impôt de 748 millions de dollars en 2023. Cette baisse de 59 millions de dollars est principalement attribuable à la baisse des revenus et à la hausse des charges d'exploitation, qui ont été en grande partie compensées par les revenus générés par la cession de deux filiales de la Société (SCI et Innovaposte).

En 2024, les revenus devraient baisser de 43 millions de dollars, soit 1,4 %, par rapport à 2023. Les volumes du secteur Colis du régime intérieur devraient diminuer de 3,8 % et les revenus devraient diminuer de 5 % en raison de la concurrence intense dans le secteur de la livraison du cybercommerce, de l'incertitude économique et de la réduction des dépenses de consommation. Les volumes du secteur Marketing direct devraient augmenter de 12,6 % grâce à l'acquisition de nouvelle clientèle et à une hausse des volumes de la clientèle actuelle. Les volumes du secteur Poste-lettres du régime intérieur devraient diminuer de 4,9 % tandis que les revenus devraient rester stables, principalement en raison de l'augmentation des tarifs des timbres en mai 2024 qui va compenser l'érosion des volumes.

Les charges d'exploitation totales devraient augmenter de 360 millions de dollars, soit 3,8 %. Cette augmentation est principalement attribuable à la hausse du coût des avantages sociaux du personnel liée à la baisse des taux d'actualisation et à la hausse des coûts de main-d'œuvre liée aux augmentations salariales. Ces pressions financières ont été en partie allégées par la baisse d'autres charges d'exploitation, principalement les charges liées aux programmes.

Les revenus liés aux activités d'investissement et de financement devraient augmenter de 344 millions de dollars, principalement en raison des revenus générés par la vente de SCI et d'Innovaposte au cours du premier semestre de 2024.

Les autres éléments du résultat global devraient se chiffrer à 44 millions de dollars, soit une augmentation de 1,220 milliard de dollars par rapport à 2023, principalement attribuable aux pertes de réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi liées à la réduction des taux d'actualisation.

Prévisions opérationnelles pour 2024 Société canadienne des postes – État consolidé des résultats

(en millions de dollars canadiens)	Prévisions pour 2024	2023	Meilleur/(Pire)	
			\$	% ¹
Produits d'exploitation	9 556	9 786	(230)	(3,1) %
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	5 157	5 132	(24)	
Avantages du personnel	1 430	1 182	(248)	
Autres charges d'exploitation	3 422	3 489	67	
Amortissement	510	514	4	
Total des charges d'exploitation	10 518	10 317	(201)	(1,2) %
Résultat d'exploitation	(962)	(531)	(431)	
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	307	2	305	
Résultat avant impôt	(655)	(529)	(126)	
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(208)	108	316	
Résultat net	(447)	(637)	190	
Autres éléments du résultat global	61	(1 213)	1 275	
Résultat global	(386)	(1 850)	1 464	
Les totaux ne correspondent pas toujours à la somme des chiffres en raison de l'arrondissement.			1. Pourcentages rajustés en fonction du nombre de jours commerciaux ou de journées payées.	

Le Groupe d'entreprises prévoit une perte avant impôt de 655 millions de dollars en 2024, soit une détérioration de 126 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse sur 12 mois est principalement attribuable au secteur Postes Canada, comme mentionné ci-dessus.

Budget d'exploitation pour 2025 Secteur Postes Canada - État des résultats

(en millions de dollars canadiens)	2025	2024	Meilleur/(Pire)	
	Plan	Prévision	\$	% ¹
Produits d'exploitation	7,252	6,899	354	5.5%
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	4 203	4 125	(78)	
Avantages du personnel	1 167	1 171	4	
Autres charges d'exploitation	2 450	2 476	26	
Amortissement	383	374	(9)	
Total des charges d'exploitation	8 204	8 147	(57)	(1.1)%
Résultat d'exploitation	(951)	(1 248)	297	
Produits (charges) lié(e)s aux activités d'investissement et de financement, montant net	18	441	(423)	
Résultat avant impôt (avant l'effet d'injection de liquidités)	(933)	(807)	(126)	
Effet d'injection de liquidités	122	-	122	
Résultat avant impôt (après l'effet d'injection de liquidités)	(811)	(807)	(4)	
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(221)	(311)	(90)	
Résultat net	(590)	(496)	(94)	
Autres éléments du résultat global	(1,410)	44	(1 453)	
Résultat global	(2,000)	(452)	(1 548)	

1. Rajusté en fonction du nombre de jours

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

Selon les prévisions, le secteur Postes Canada devrait enregistrer une perte avant impôt de 811 millions de dollars pour 2025, ce qui est cohérent avec la perte prévue de 807 millions de dollars pour 2024.

Les prévisions de revenus pour 2025 devraient dépasser celles de 2024 de 354 millions de dollars, ou 5,5 %. Cette augmentation est principalement attribuable à l'augmentation de 25 % des tarifs du service Poste-lettres prévue pour janvier 2025. On s'attend à ce que la concurrence demeure intense sur le marché du cybercommerce et à ce que la croissance des revenus et des volumes liés aux colis soit modeste. En 2025, les revenus et les volumes du secteur Marketing direct devraient être assez stables.

Le total des charges d'exploitation prévues pour 2025 devrait être supérieur de 57 millions, ou 1,1 %, aux prévisions pour 2024. Cette augmentation est principalement attribuable à la hausse prévue des coûts de main-d'œuvre découlant des augmentations salariales annuelles, en partie compensée par la baisse prévue d'autres charges d'exploitation, principalement due à la réduction des dépenses.

Les charges liées aux avantages du personnel devraient être semblables à celles de 2024. Compte tenu de la taille du régime de retraite (30,9 milliards de dollars au 31 décembre 2023), les fluctuations liées au rendement du régime et aux taux d'actualisation peuvent avoir une incidence importante sur les coûts des avantages sociaux.

Les autres pertes du résultat global, établies à 1,410 milliard de dollars, soit une diminution prévue de 1,453 milliard de dollars par rapport à 2024, sont principalement attribuables aux pertes de réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi dues à la réduction des taux d'actualisation prévue à la fin de 2025.

Budget d'exploitation pour 2024

Société canadienne des postes - État consolidé des résultats

(en millions de dollars canadiens)	2025 Plan	2024 Prévision	Meilleur/(Pire)	
			\$	% ¹
Produits d'exploitation	10,066	9,556	510	5.8%
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	5 250	5 157	(93)	
Avantages du personnel	1 447	1 430	(17)	
Autres charges d'exploitation	3 498	3 422	(76)	
Amortissement	532	510	(23)	
Total des charges d'exploitation	10 727	10 518	(208)	(2.4)%
Résultat d'exploitation	(661)	(962)	302	
Produits (charges) lié(e)s aux activités d'investissement et de financement, montant net	(63)	307	(370)	
Résultat avant impôt (avant l'effet d'injection de liquidités)	(723)	(655)	(68)	
Effet d'injection de liquidités	122	-	122	
Résultat avant impôt (après l'effet d'injection de liquidités)	(601)	(655)	54	
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(144)	(208)	(63)	
Résultat net	(456)	(447)	(9)	
Autres éléments du résultat global	(1,398)	61	(1 459)	
Résultat global	(1,855)	(386)	(1 468)	

1. Rajusté en fonction du nombre de jours

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

En 2025, la perte avant impôt du Groupe d'entreprises devrait s'élever à 601 millions de dollars, soit une amélioration de 54 millions de dollars par rapport à 2024. Cette amélioration sur 12 mois est principalement attribuable au secteur Postes Canada, comme il est expliqué ci-dessus.

6.4 Dépenses d'immobilisation prévues et budget d'investissement

Dépenses d'immobilisation prévues pour 2024

Le total des dépenses d'immobilisation prévues du secteur Postes Canada devrait s'élever à 263 millions de dollars en 2024.

		Dépenses en immobilisations prévues pour 2024 (en M\$)
PILIERES STRATÉGIQUES		34
<p><i>Il s'agit d'initiatives qui visent à offrir un service postal de grande qualité à un prix raisonnable, et ce, en faisant preuve de prudence sur le plan financier, de respect de l'environnement et de responsabilité sociale. Les investissements sont catégorisés selon leur principal pilier. Toutefois, bon nombre d'entre eux permettront d'atteindre des objectifs qui couvrent de nombreux piliers différents.</i></p> <p><i>Nous avons revu le calendrier et l'ampleur de nos investissements stratégiques et transformationnels, et plusieurs initiatives ont été reportées ou suspendues en raison de notre situation financière, ce qui a entraîné une diminution importante de nos investissements stratégiques.</i></p>		
Faire ce qu'il faut pour nos employés	Investissements pour assurer la sécurité de la clientèle et du personnel, et pour garantir que notre effectif et notre culture reflètent les valeurs de notre pays et les priorités de la population.	
Offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter	Initiatives visant à accroître la capacité de notre réseau, à améliorer le service et le suivi, à améliorer nos services de vente au détail ainsi qu'à aider le Canada à rester en contact et les entreprises à réussir.	
Faire preuve de leadership en matière d'environnement et de responsabilité sociale	Investissements visant à soutenir le leadership environnemental, à assurer un milieu de travail qui reflète l'équité, la diversité et l'inclusion, et à favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones.	
INFRASTRUCTURE ET AUTRES		229
<p><i>Il s'agit d'initiatives qui portent principalement sur le remplacement d'actifs opérationnels (p. ex., les véhicules, le matériel de rue) et autre équipement d'exploitation. Il s'agit également d'investissements en vue d'entretenir et de moderniser les installations.</i></p>		
Reconstitution de l'actif	Investissements visant à maintenir notre capacité actuelle de tri et de livraison. Ils comprennent le remplacement d'actifs opérationnels, tels que les véhicules et le matériel de rue, et d'autres investissements pour l'entretien et la mise à niveau des installations et des systèmes.	
Services administratifs de la Société	Investissements visant à appuyer les secteurs administratifs et les rôles de soutien, y compris les activités de traitement et de conformité, le progiciel de gestion intégré (PGI) et d'autres systèmes de TI centraux.	
Secteur Postes Canada		263

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

Les dépenses d'immobilisation prévues du Groupe d'entreprises devraient s'élever à 573 millions de dollars, dont 263 millions de dollars pour le secteur Postes Canada.

Les dépenses d'immobilisation de nos filiales devraient s'élever à 310 millions de dollars. Les dépenses d'immobilisation de Purolator devraient s'élever à 310 millions de dollars, tandis que SCI (filiale jusqu'au 1^{er} mars 2024) et Innovaposte (filiale jusqu'au 15 avril 2024) n'ont engagé aucune dépense de ce type pendant qu'elles étaient des filiales en 2024.

Budget d'investissement pour 2025

Nous avons comprimé et adapté le budget d'investissement de 2025 pour pouvoir relever nos défis financiers tout en concentrant nos efforts sur notre raison d'être, Porteurs d'un Canada plus fort.

Les dépenses d'immobilisation serviront principalement à remplacer des infrastructures essentielles dans l'ensemble du réseau et à assurer la reconstitution et l'entretien de l'actif, y compris les véhicules, le matériel de rue, les systèmes et l'équipement arrivant en fin de vie. Les investissements visant à moderniser nos services administratifs grâce au projet de transformation de l'expérience vont bon train et présentent des avantages à l'échelle de l'entreprise qui appuient notre plan stratégique.

Toutes les décisions d'investissement seront guidées par cette stratégie et les besoins du personnel, de la clientèle et de la population en général. Parallèlement, nous continuerons à mettre l'accent sur la sécurité et le leadership en matière d'environnement et de responsabilité sociale.

		Budget d'investissement pour 2025 (en M\$)
PILIERES STRATÉGIQUES		65
<p><i>Il s'agit d'initiatives qui visent à offrir un service postal de grande qualité à un prix raisonnable, et ce, en faisant preuve de prudence sur le plan financier, de respect de l'environnement et de responsabilité sociale. Les investissements sont catégorisés selon leur principal pilier. Toutefois, bon nombre d'entre eux permettront d'atteindre des objectifs qui couvrent de nombreux piliers différents.</i></p> <p><i>Nous avons revu le calendrier et l'ampleur de nos investissements stratégiques et transformationnels, et plusieurs initiatives ont été reportées ou suspendues en raison de notre situation financière, ce qui a entraîné une diminution importante de nos investissements stratégiques.</i></p>		
Faire ce qu'il faut pour nos employés	Investissements pour assurer la sécurité de la clientèle et du personnel, et pour garantir que notre effectif et notre culture reflètent les valeurs de notre pays et les priorités de la population.	
Offrir un service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter	Initiatives visant à accroître la capacité de notre réseau, à améliorer le service et le suivi, à améliorer nos services de vente au détail ainsi qu'à aider le Canada à rester en contact et les entreprises à réussir.	
Faire preuve de leadership en matière d'environnement et de responsabilité sociale	Investissements visant à soutenir le leadership environnemental, à assurer un milieu de travail qui reflète l'équité, la diversité et l'inclusion, et à favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones.	

INFRASTRUCTURE ET AUTRES		235
<p><i>Il s'agit d'initiatives qui portent principalement sur le remplacement d'actifs opérationnels (p. ex., les véhicules, le matériel de rue) et autre équipement d'exploitation. Elles comprennent des investissements pour l'entretien et la mise à niveau des installations et des systèmes, y compris les activités administratives.</i></p>		
Reconstitution de l'actif	Investissements visant à maintenir notre capacité actuelle de tri et de livraison. Ils comprennent le remplacement d'actifs opérationnels, tels que les véhicules et le matériel de rue, et d'autres investissements pour l'entretien et la mise à niveau des installations et des systèmes.	
Services administratifs de la Société	Investissements visant à appuyer les secteurs administratifs et les rôles de soutien, y compris les activités de traitement et de conformité, le système PGI et d'autres systèmes de TI centraux.	
Secteur Postes Canada		300

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

Le budget d'investissement prévu du Groupe d'entreprises pour 2025 se chiffre à 657 millions de dollars, dont 300 millions de dollars pour le secteur Postes Canada et 357 millions de dollars pour le secteur Purolator.

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

Plan d'investissement quinquennal

Le plan d'investissement pour la période de cinq ans visée par le plan est présenté ci-après (en millions de dollars canadiens). Parmi nos initiatives stratégiques se trouvent des programmes visant à accroître notre capacité de traitement et de livraison des colis dans l'ensemble de notre réseau. Nous évaluons que les coûts d'immobilisations de ces projets se chiffreront à 65 millions de dollars en 2025 et à 426 millions de dollars pour la durée du présent plan.

Le calendrier et la portée de notre plan d'investissement quinquennal ont également été revus, et plusieurs initiatives ont été reportées ou suspendues en raison de notre situation financière, ce qui a entraîné une diminution importante (28 %) de nos investissements globaux.

Secteur de responsabilité	Projets d'immobilisations pour 2025-2029	2025	2026	2027	2028	2029	Total
Initiatives stratégiques	Il s'agit d'initiatives qui visent à offrir un service postal de grande qualité à un prix raisonnable, et ce, de manière prudente sur le plan financier, respectueuse de l'environnement et socialement responsable.	65	60	85	100	116	426

Infrastructure et autres	Il s'agit d'initiatives qui portent principalement sur le remplacement d'actifs opérationnels (p. ex., les véhicules, le matériel de rue) et autre équipement d'exploitation. Elles comprennent des investissements pour l'entretien et la mise à niveau des installations et des systèmes, y compris le système PGI et d'autres systèmes administratifs.	235	240	215	200	184	1 074
Secteur Postes Canada		300	300	300	300	300	1 500

Plan d'investissement – Divulgence obligatoire

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

6.5 Plan d'emprunt

Autorisation d'emprunt

Nos activités de financement sont régies par ce qui suit :

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

Aux termes de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, la Société est autorisée à emprunter à d'autres sources que l'État sans dépasser, à l'occasion, un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministère des Finances.

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

Voici les grandes lignes de notre plan d'emprunt :

Nous demandons ce qui suit :

- **L'approbation du maintien de notre marge de crédit actuelle de 100 millions de dollars.** Elle pourrait être utilisée à des fins générales, y compris l'émission de lettres de crédit, qui sont essentielles pour appuyer la transformation de notre vaste réseau de vente au détail et respecter nos obligations contractuelles en matière d'assurance. Même si nous ne prévoyons pas utiliser ces lettres de crédit en 2024, elles sont essentielles à titre de garantie de paiement, au besoin.
- **L'établissement de nouvelles facilités d'emprunt à court terme allant jusqu'à 1 milliard de dollars.** Ces nouvelles facilités d'emprunt à court terme allant jusqu'à 1 milliard de dollars nous permettront de disposer des liquidités nécessaires pour respecter nos obligations en cas de circonstances imprévues.

Le mécanisme d'emprunt peut prendre diverses formes et nous collaborons actuellement avec notre actionnaire pour étudier et définir les options possibles. Étant donné la volatilité de nos flux de trésorerie due aux variations saisonnières de revenus, à nos importantes obligations salariales et aux événements imprévus, nous devons être en mesure d'accéder immédiatement à des fonds supplémentaires en cas de besoin.

Les réserves de trésorerie de Postes Canada devraient continuer de diminuer et être épuisées d'ici le milieu de 2025. Il est donc essentiel que nous ayons accès à des fonds supplémentaires pour gérer nos liquidités.

Une capacité d'emprunt accrue nous protégera contre les pressions financières qui pourraient découler d'une possible interruption de travail.

Le plan ne tient pas compte des paiements spéciaux de solvabilité du régime de retraite, car selon l'évaluation actuarielle de 2023, l'allègement de solvabilité total fourni au titre de la réglementation fédérale était suffisant pour absorber ces paiements au cours de la période de cinq ans visée par le plan d'entreprise. Ce dernier est par ailleurs fondé sur l'hypothèse que la Société bénéficiera d'un congé de cotisations obligatoires de retraite. Cette exonération est toutefois assujettie aux conditions du marché et aux résultats de l'évaluation actuarielle au 31 décembre 2024 et, par conséquent, n'est pas encore assurée.

Contrats de location

Pour soutenir les opérations, nous louons des bâtiments industriels, des magasins de détail, des édifices administratifs et des terrains. Les baux en vigueur, qui sont établis par catégorie d'actif et prévus dans le plan, sont résumés ci-dessous. Ces montants ne comprennent pas les possibles baux à venir, à moins d'une quasi-certitude quant à leurs conclusions.

	Obligation locative estimée (en M\$) ^{2,3}					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Total	1 024	1 283	1 324	1 357	1 393	1 429

6.6 Gestion des risques de l'entreprise

Cadre de gestion des risques de l'entreprise

La pratique de Postes Canada en gestion des risques de l'entreprise prévoit la production de rapports semestriels présentant un aperçu des principaux risques et des plans d'atténuation et des mesures de contrôle connexes. En outre, les rapports de gestion trimestriels présentent des mises à jour sur les principaux risques.

Les responsables des risques et les parties intéressées clés au niveau de la haute direction s'engagent à fournir un aperçu détaillé des principaux risques auxquels doit faire face la Société, ainsi qu'à déterminer la probabilité d'occurrence d'un risque, ses répercussions et les mesures d'atténuation prises pour les risques définis. Les résultats consolidés, approuvés par la haute direction, sont présentés au Comité exécutif de la haute direction et au Conseil d'administration deux fois par an, et au Comité de vérification une fois par an.

Pour en savoir plus sur les risques qui pourraient avoir une incidence importante sur notre entreprise, veuillez consulter nos derniers rapports financiers sur le site postescanada.ca.

6.7 Conformité aux exigences prévues par les lois et les politiques

La section suivante contient des renseignements sur la conformité de Postes Canada aux lois, aux politiques du Conseil du Trésor et aux directives ministérielles et du gouverneur ou de la gouverneure en conseil :

6.7.1 Programmes de politique publique

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

Courrier gouvernemental (parlementaire) : L'article 35 de la *Loi* offre un droit à la franchise postale pour le courrier expédié entre le public canadien et des fonctionnaires du Parlement. Les députés et députées de

² Lorsqu'il est raisonnablement certain que l'option de renouvellement sera exercée, elle est incluse à la durée du contrat de location.

³ Les paiements au titre de la location ont été réduits en fonction du taux d'accroissement de l'emprunt de la Société. Le taux d'accroissement de l'emprunt représente le rendement des obligations du gouvernement du Canada moyennant un écart visant à redresser la prime de liquidité de la Société.

la Chambre des communes peuvent aussi expédier gratuitement jusqu'à quatre circulaires (au moyen du service Courrier de quartier) aux gens de leur circonscription au cours d'une année civile.

Documentation à l'usage des personnes aveugles ou malvoyantes : La *Loi*, au titre du *Règlement sur la documentation à l'usage des aveugles*, offre des droits à la franchise postale pour l'envoi d'articles aux personnes aveugles ou malvoyantes, comme des documents en braille, des livres audio et des DVD. Ces services datent du XIX^e siècle et font partie des obligations du Canada en vertu de l'Union postale universelle (UPU). Les règlements et les accords internationaux ne concernent pas seulement le courrier du régime intérieur, car ils régissent le matériel expédié à l'échelle internationale.

Documents de bibliothèque : Nous proposons le service de documents de bibliothèque aux bibliothèques publiques et universitaires et 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. Nous ne recevons ni crédit ni indemnisation de la part du gouvernement pour compenser le tarif d'affranchissement réduit.

6.7.2 Loi canadienne sur les droits de la personne

Postes Canada s'engage à offrir à son personnel, aux personnes candidates à un emploi et à sa clientèle un environnement respectueux, bienveillant, sécuritaire et inclusif dans tout le pays. À cette fin, la Société se conforme à un ensemble complet de politiques, de pratiques, de directives et d'autres mécanismes de soutien qui favorisent un environnement sécuritaire, équitable et respectueux. Nous offrons également des formations sur les droits de la personne à notre personnel et nous veillons à ce que les demandes de mesures d'adaptation de notre main-d'œuvre et de la clientèle soient évaluées au cas par cas, selon les besoins individuels.

6.7.3 Loi sur l'équité salariale

À Postes Canada, nous reconnaissons que l'équité salariale est un droit humain fondamental et que les écarts de salaire fondés sur le sexe sont inacceptables. Nous nous engageons à assurer l'équité salariale au sein de la Société, conformément à nos valeurs d'équité et de respect, tout en agissant avec le plus haut degré d'intégrité. À cette fin, nous mettons tout en œuvre pour remplir nos obligations au titre de la *Loi sur l'équité salariale*, qui introduit des exigences proactives visant à atteindre et à maintenir l'équité salariale.

6.7.4 Loi sur l'équité en matière d'emploi

La représentation dans l'effectif des quatre groupes de l'équité en matière d'emploi actuellement prévus par la loi est mesurée au moyen d'un recensement sur l'équité organisé par la Société et basé sur une participation volontaire. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, notre objectif est d'atteindre 80 % de la disponibilité sur le marché du travail canadien (DMTC) par groupe de l'équité en matière d'emploi désigné.

6.7.5 Loi sur les langues officielles

Le respect des lois et des principes du pays en matière de langues officielles est essentiel pour offrir un service sur lequel tout le monde peut compter. Nous nous engageons à remplir nos obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles* afin d'offrir des services et de diffuser des communications de grande qualité dans les deux langues officielles. Notre engagement à offrir un espace sécuritaire et respectueux comprend la création d'un environnement de travail où l'utilisation des deux langues officielles reflète leur statut d'égalité. Grâce à différentes initiatives, nous cherchons également à appuyer le développement et l'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire et à promouvoir la pleine reconnaissance des deux langues officielles dans la société canadienne.

6.7.6 Loi sur la protection des renseignements personnels

Notre personnel, notre clientèle et le public s'attendent à ce que Postes Canada gère et protège de manière adéquate les renseignements personnels qui lui sont confiés. Nous avons toujours respecté l'intégralité de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et nous rehaussons sans cesse nos pratiques de protection des renseignements personnels afin d'y intégrer les meilleures pratiques nationales et internationales ainsi que les directives émanant des organismes de réglementation. Postes Canada est déterminée à faire preuve de transparence en ce qui a trait à la collecte et à l'utilisation responsables des données afin de protéger les renseignements personnels des gens au pays.

6.7.7 Loi sur l'accès à l'information

La *Loi sur l'accès à l'information* (LAI) donne aux personnes vivant au Canada et aux entreprises implantées au Canada le droit d'accéder aux documents que nous détenons (sous réserve de certaines exceptions). Nous nous engageons à remplir nos obligations en vertu de la LAI tout en protégeant les renseignements reçus de nos partenaires et fournisseurs et des membres de notre clientèle. Il est d'une importance capitale de faire la part des choses entre le droit d'accès à l'information et la protection des renseignements commerciaux sensibles de la Société ou ceux d'une tierce partie. Cet engagement est un élément essentiel au respect des relations avec la clientèle, au maintien de la confiance que celle-ci accorde à la Société et à la protection des renseignements qui pourraient nuire à la position de Postes Canada dans le marché actuel.

6.7.8 Loi sur les conflits d'intérêts

Notre personnel est tenu de se comporter avec intégrité, honnêteté et diligence dans l'exécution de ses fonctions et d'agir de manière à préserver notre réputation et à favoriser l'intégrité professionnelle. Notre Politique sur les conflits d'intérêts reflète les exigences de la *Loi sur les conflits d'intérêts* (LCI), garantit que le personnel est au courant de ces exigences et s'y conforme, et établit nos attentes envers les membres du personnel. À cet effet, nous offrons à toutes les personnes nouvellement embauchées – personnel cadre, membres de l'AOPC et membres de l'AFPC/-SEPC – une formation sur leurs obligations. De plus, chaque année, les membres de l'équipe de direction doivent officiellement attester de leur respect de la Politique sur les conflits d'intérêts. Des vérifications annuelles sont effectuées pour assurer la conformité.

6.7.9 Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement

En vertu de la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement* qui est entrée en vigueur en 2024, Postes Canada doit produire un rapport annuel sur les mesures prises au cours de l'exercice précédent pour prévenir et réduire le risque de travail forcé ou de travail des enfants dans ses activités et ses chaînes d'approvisionnement mondiales. Nous avons soumis notre premier rapport annuel au ministre de la Sécurité publique le 29 mai 2024.

En 2023, nous avons réalisé des progrès importants dans l'amélioration du programme, notamment en incluant des dispositions plus strictes dans notre Politique d'approvisionnement, dans les documents d'approvisionnement pertinents et dans les contrats avec les fournisseurs, ainsi qu'en acquérant une nouvelle technologie novatrice pour appuyer la surveillance de la conformité et l'évaluation des risques. En 2024, nous mettrons en œuvre une formation à jour pour le personnel de l'approvisionnement, nous officialiserons un procédé de surveillance basé sur la nouvelle technologie et nous nous saisirons plus régulièrement des préoccupations des fournisseurs liées précisément au travail forcé et au travail des enfants. Postes Canada continuera de surveiller l'efficacité du programme en évaluant régulièrement les profils de risque des fournisseurs et en se tenant au courant des meilleures pratiques. Si le profil de risque global vient à changer, nous ajusterons le programme de formation ou les autres mécanismes de conformité en place, au besoin.

6.7.10 Loi canadienne sur l'accessibilité

Postes Canada veille à ce que l'accessibilité et l'inclusion soient en tête des priorités quand il est question de notre clientèle, de notre personnel, de nos bâtiments, de nos produits et services, et de nos partenaires d'affaires. Comme indiqué à la section 1.1.6, la Stratégie sur l'accessibilité de Postes Canada cadre avec les priorités de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*. Nous voulons être un chef de file de l'accessibilité et de l'inclusion au Canada, et nous nous engageons à appuyer la création d'un Canada exempt d'obstacles d'ici 2040. En 2023, nous avons publié notre premier rapport d'étape annuel. Ce rapport souligne les progrès que nous avons réalisés pour améliorer l'accessibilité, les défis auxquels nous avons fait face ainsi que la façon dont nous continuons de nous servir des leçons apprises et de la rétroaction pour atteindre nos objectifs. Notre *Rapport d'étape sur l'accessibilité de 2023* comporte davantage d'information à ce sujet.

6.7.11 Accords commerciaux

À titre d'entité acheteuse nommée par le gouvernement, de société d'État détentrice d'un monopole qui offre des services concurrentiels et de prestataire de services de livraison transnationale, Postes Canada est bien au fait des nombreuses provisions des divers accords commerciaux qui s'appliquent à ses activités. Par

conséquent, nous avons confié à des équipes le mandat de s'assurer que la Société est informée de ses obligations et de celles du Canada en vertu des divers accords commerciaux, et qu'elle mène ses activités conformément à ces obligations.

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

Le 16 juillet 2015, le gouverneur en conseil a donné comme directive (C.P. 2015-1114) aux sociétés d'État d'harmoniser leurs politiques sur les frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor. Depuis juillet 2019, des rapports de divulgation proactive sont publiés mensuellement sur notre site Web. Nous continuons à nous conformer à la directive émise.

6.7.13 Décret C.P. 2013-1354

La rémunération de notre personnel cadre et exempt est assujettie à la *Directive fixant les modalités pour les employés cadres et exempts* (décret C.P. 2013-1354 [projet de loi C-60]), qui s'applique à Postes Canada depuis 2015. Cette directive nous oblige à obtenir l'approbation du Conseil du Trésor avant de pouvoir fixer les conditions d'emploi du personnel non syndiqué qui n'est pas nommé par le gouverneur en conseil. Postes Canada confirme qu'elle suit cette directive.

6.7.14 Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général

Le plus récent examen spécial de la Société canadienne des postes a été effectué en 2018 par le Bureau du vérificateur général du Canada et KPMG. L'examen a conclu que de bonnes pratiques étaient en place pour superviser l'exploitation de la Société et gérer ses opérations, et qu'il existait une assurance raisonnable qu'il n'y avait aucune lacune importante dans les systèmes et les pratiques examinés.

6.8 Priorités et orientation du gouvernement

6.8.1 Investissement communautaire

En plus d'offrir un service rapide et fiable, Postes Canada et son personnel s'efforcent d'améliorer la vie des enfants et des jeunes partout au pays. Depuis 2012, la Fondation communautaire de Postes Canada a recueilli près de 13,5 millions de dollars qu'elle a utilisés pour subventionner plus de 1 100 initiatives pour les enfants et les jeunes partout au Canada. Les fonds sont amassés à l'aide de dons de la clientèle dans les bureaux de poste, du programme de retenues volontaires à la source du personnel et de la vente d'un timbre spécial émis tous les ans. De l'information détaillée sur nos efforts d'investissement communautaire se trouve dans le **Rapport sur le développement durable** 2023 de la Société, sur le site postescanada.ca.

6.8.2 Protocole du service postal canadien

Le *Protocole du service postal canadien (Protocole du service)* établit les attentes du gouvernement concernant nos normes de service et nos activités connexes pour ce qui est d'offrir des services postaux qui répondent aux besoins de la population. Ces attentes n'ont pas pour but de nous soustraire à nos obligations, ou de les modifier, en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes* ou de toute autre loi. Nous avons indiqué notre rendement par rapport à chacune de nos attentes dans notre *Rapport annuel 2023*, comme l'exige le *Protocole du service*.

6.8.3 Stratégie pour un gouvernement vert

Comme indiqué à la section 1.1.5, Postes Canada veille à ce que demain soit plus vert et est déterminée à protéger l'environnement pour les générations futures. Notre engagement à faire preuve de leadership environnemental comprend des objectifs ambitieux de réduction des émissions fondés sur la science, notamment la réduction de 50 % de nos émissions de gaz à effet de serre (GES) d'ici 2030 et l'atteinte de la carboneutralité à l'échelle de notre chaîne de valeur d'ici 2050. Ces objectifs cadrent avec la Stratégie pour un gouvernement vert. Pour les atteindre, Postes Canada a pris des mesures concrètes pour réduire les émissions et favoriser un avenir durable pour toute la population.

6.8.4 Transparence et gouvernance ouverte

Postes Canada fait la preuve de son engagement envers la transparence en rendant accessibles au public de grandes quantités de renseignements. Par exemple, Postes Canada publie des rapports annuels exhaustifs sur

le développement durable et sur son rendement commercial et financier, ainsi que des rapports financiers trimestriels détaillés. Les rapports trimestriels comprennent des résultats financiers intermédiaires et des états financiers consolidés résumés et indiquent les risques et les changements importants liés aux activités, au personnel et aux programmes. Les frais de voyages d'affaires et d'accueil engagés par les membres de la haute direction et les membres du Conseil d'administration sont publiés chaque mois; des statistiques similaires concernant la Société sont divulguées chaque année. Par ses divulgations publiques, Postes Canada fait preuve d'ouverture et de transparence envers le public concernant son rendement commercial et financier. Il est également impératif que la Société protège ses renseignements exclusifs et commercialement sensibles, ainsi que les renseignements de ses partenaires, de ses fournisseurs et de sa clientèle. C'est une responsabilité essentielle dont dépendent la confiance de ces parties à notre égard et nos relations avec elles. Postes Canada cherche à conserver un équilibre entre les importants principes d'ouverture et de transparence et ses impératifs commerciaux d'autonomie financière.

6.8.5 Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus)

La diversité des genres à Postes Canada dépasse notre objectif de 80 % de la DMTC. Par conséquent, le besoin de tirer parti de l'ACS Plus est limité. La Société s'engage à assurer l'inclusion des genres et surveille continuellement le besoin d'intégrer d'autres pratiques d'inclusion connexes en fonction des commentaires du personnel et de tous les agents négociateurs, et ce, par l'entremise du Comité mixte sur l'équité et la diversité. Postes Canada veille à améliorer l'inclusion des genres au moyen de mécanismes adaptés touchant les droits de la personne, l'équité en matière d'emploi, le multiculturalisme et la diversité. Nous offrons de la formation (et en faisons rapport, le cas échéant) sur les questions de genre, bien que ce ne soit pas une exigence prévue par la loi.

De plus, Postes Canada soutient l'utilisation de pronoms inclusifs, les pratiques linguistiques inclusives, les pratiques non sexistes dans les toilettes et les Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies. Nous continuons de surveiller la représentation des sexes pour nous assurer que les chiffres demeurent bien au-dessus de 80 % de la DMTC, comme indiqué dans notre **rapport Equi'Vision**, accessible sur le site **equivision.services.gc.ca**. Nos groupes-ressources de personnel travaillent également à cerner et à éliminer les obstacles.