

Que livre cette fourgonnette?



RAPPORT
ANNUEL
2015

Aperçu des résultats

Groupe d'entreprises de Postes Canada

(en millions de dollars)	2015	2014	Écart (%)
Exploitation			
Produits d'exploitation	8 006	7 982	0,3 %
Résultat d'exploitation	169	299	(43,4) %
Marge d'exploitation (%)	2,1 %	3,7 %	
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement ¹	(33)	(30)	11,4 %
Résultat avant impôt	136	269	(49,4) %
Résultat net	99	198	(50,2) %
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	595	591	0,5 %
Sorties de trésorerie liées aux acquisitions d'immobilisations	(352)	(264)	(33,1) %

Situation financière

Trésorerie et équivalents de trésorerie	775	677	14,6 %
Total de l'actif	7 720	7 584	1,8 %
Prêts et emprunts	1 135	1 134	0,2 %
Capitaux du Canada	(1 151)	(2 035)	43,5 %

Volume

Volume total – résultat consolidé (en millions)	8 903	9 129	(2,5) %
Croissance des colis du régime intérieur (secteur Postes Canada)	13,5 %	9,2 %	
Croissance des colis (secteur Postes Canada)	9,7 %	4,6 %	
Marketing direct (secteur Postes Canada)	0,2 %	(2,2) %	
Érosion du volume d'articles Poste-lettres ^{MC} du régime intérieur (secteur Postes Canada)	(5,2) %	(5,4) %	
Érosion du volume de courrier transactionnel (secteur Postes Canada)	(6,1) %	(5,2) %	
Diminution du volume de courrier transactionnel par adresse	(6,8) %	(6,1) %	

Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes

Actifs du Régime – juste valeur du marché	21 968	20 917	5,0 %
Excédent sur le plan de la continuité devant être capitalisé ²	1 230	500	145,9 %
Déficit de solvabilité devant être capitalisé ²	(6 199)	(6 801)	8,8 %
Cotisations de l'employeur – actuelles	243	251	(3,0) %
Cotisations de l'employeur – spéciales	35	37	(4,3) %

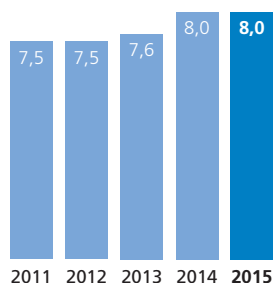
1. Tient compte du profit sur la cession d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente.

2. Le montant pour l'exercice 2015 est une estimation. Les évaluations actuarielles du Régime seront déposées d'ici le 30 juin 2016. Pour plus de renseignements, veuillez vous reporter à la section 6.5 du Rapport de gestion à la page 71.

Groupe d'entreprises de Postes Canada

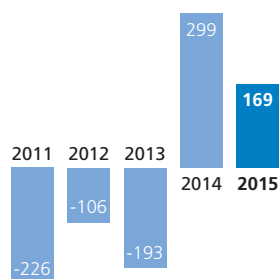
Produits d'exploitation

(en milliards de dollars)



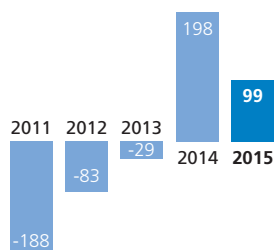
Résultat d'exploitation*

(en millions de dollars)



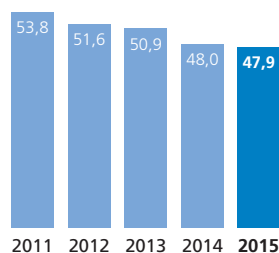
Résultat net*

(en millions de dollars)



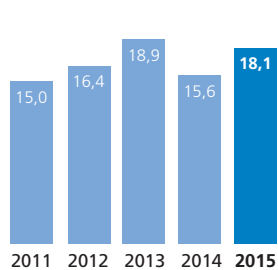
Coûts de main-d'œuvre

(pourcentage des produits d'exploitation)



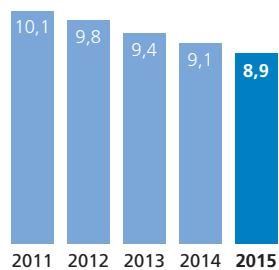
Coûts des avantages du personnel*

(pourcentage des produits d'exploitation)



Volume

(en milliards d'articles)



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

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



Table des matières

- 2 **Comment les Canadiens ont utilisé Postes Canada en 2015**
- 4 **Les éléments moteurs de nos résultats financiers**
- 6 **Message du président**
- 8 **Colis**
- 18 **Marketing direct**
- 23 **Courrier transactionnel**
- 24 **Innovations**
- 26 **Nos employés**
- 28 **Oh! Canada**
- 32 **Responsabilité**



Les besoins postaux
des Canadiens évoluent.

Nous évoluons pour
mieux y répondre.

Le service postal change selon les habitudes des gens qui s'en servent. Les préférences, les choix des Canadiens, et même les appareils qu'ils utilisent, voilà ce qui façonne le système postal.

Comment les Canadiens communiquent, comment ils magasinent et notre façon de répondre efficacement à leurs besoins déterminent ce que Postes Canada livrera.

Ce rapport annuel fait le point sur la transformation de notre entreprise afin de répondre aux besoins changeants des Canadiens.

Comment les Canadiens ont utilisé Postes Canada en 2015

Les besoins des Canadiens en matière de services postaux ne cessent de changer. Environ huit Canadiens sur dix magasinent en ligne, et Postes Canada livre près des deux tiers des achats commandés. Les volumes ont augmenté à un rythme impressionnant en 2015. Dans le secteur du marketing, des milliers d'entreprises continuent à envoyer des offres, des promotions et des messages par la poste, parce que ça fonctionne. Les petites entreprises, en particulier, comptent sur les offres ciblées livrées au bon moment pour attirer la clientèle. Par conséquent, nos volumes de courrier de marketing sont stables.

Colis

Marketing direct

Courrier transactionnel

Les volumes de lettres, de factures et de relevés ont atteint leur sommet en 2006. Depuis, ils diminuent chaque année avec l'adoption des solutions numériques. Bien que le taux de déclin annuel demeure sous la barre des 10 %, il s'agit d'une baisse très marquée et incessante.

La commodité, le prix et le grand choix de produits, entre autres, motivent les consommateurs à magasiner en ligne plus souvent.



Les volumes
de Colis ont
augmenté de
9,7%

Nous avons livré 16 millions de colis de plus en 2015 que l'année précédente. Cette croissance a été nourrie par le magasinage en ligne et par notre souci du service, grâce auquel détaillants et consommateurs nous ont choisis.



Les volumes de
Marketing direct
ont augmenté de
0,2%

Les spécialistes du marketing redécouvrent un outil qui s'est avéré performant pour gagner l'attention des consommateurs dans un environnement encombré.



Les volumes
de Courrier
transactionnel
ont diminué de
6,1%

En chiffres bruts, les volumes ont diminué de 239 millions d'articles, soit presque un quart de milliard. Les Canadiens ont expédié 1,6 milliard d'articles de moins en 2015 qu'en 2006.

Les éléments moteurs de nos résultats financiers

Résultat avant impôt
SECTEUR POSTES CANADA

63 M\$

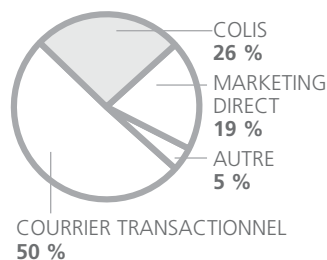
Nos revenus proviennent de la vente de nos biens et services. Il est donc normal que ce que les Canadiens nous ont demandé de livrer

soit le principal moteur de nos résultats financiers. Ces résultats s'expliquent aussi par les stratégies que nous avons adoptées pour répondre aux besoins changeants des Canadiens et par des facteurs externes, comme les taux d'intérêt. Pour 2015, le secteur Postes Canada affiche un profit avant impôt pour la deuxième année consécutive, après avoir enregistré des pertes pendant trois ans. Le profit avant impôt de 63 millions de dollars est néanmoins modeste par rapport aux revenus de 6,3 milliards de dollars du secteur.

Facteurs clés en 2015

Secteur Postes Canada

Produits selon le secteur d'activité, secteur Postes Canada – 2015



En 2006, les Colis avaient généré seulement 20 % des produits du secteur Postes Canada, et le Courrier transactionnel, 55 %. Le virage survenu en 10 ans est significatif.

EFFET 

Croissance du secteur Colis

137 M\$

Initiatives stratégiques

390 M\$
(environ)

EFFET 

Érosion du courrier transactionnel

207 M\$
(environ)

Coûts des avantages du personnel

189 M\$

L'augmentation de 137 millions de dollars des revenus en 2015 provient de la croissance des achats en ligne et du succès de Postes Canada, dans un espace concurrentiel, à accroître ses affaires avec ses clients actuels et à acquérir de nouveaux clients, tant grandes que petites entreprises.

Les bénéfices comprennent environ 390 millions de dollars découlant d'importantes initiatives en réponse aux besoins changeants des Canadiens en matière de services postaux. La tarification stratégique adoptée en 2014, des services de livraison plus efficaces et la productivité accrue y ont tous contribué en 2015.

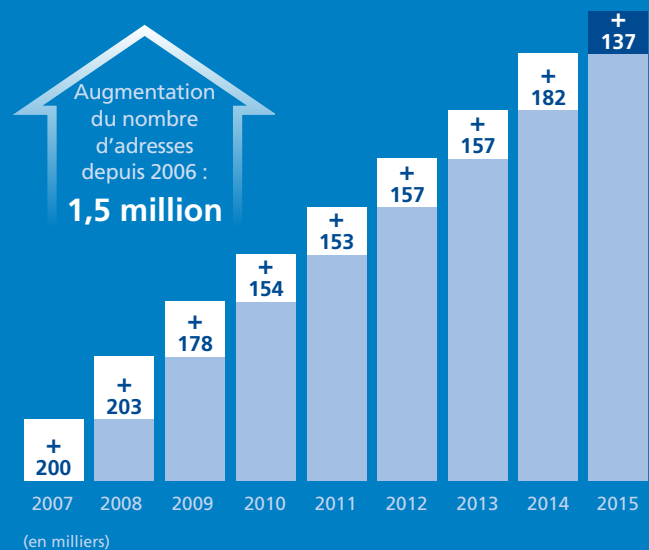
Les volumes de courrier transactionnel ont baissé de plus de 6 % par rapport à 2014. Cette chute représente une baisse des revenus de l'ordre de 207 millions de dollars en fonction du revenu moyen par article en 2015.

Ces coûts ont augmenté de 189 millions de dollars par rapport à 2014 en raison des conditions du marché, notamment la diminution des taux d'actualisation utilisés pour calculer les coûts des avantages du personnel.

Moins de courrier, plus d'adresses : la tendance se maintient

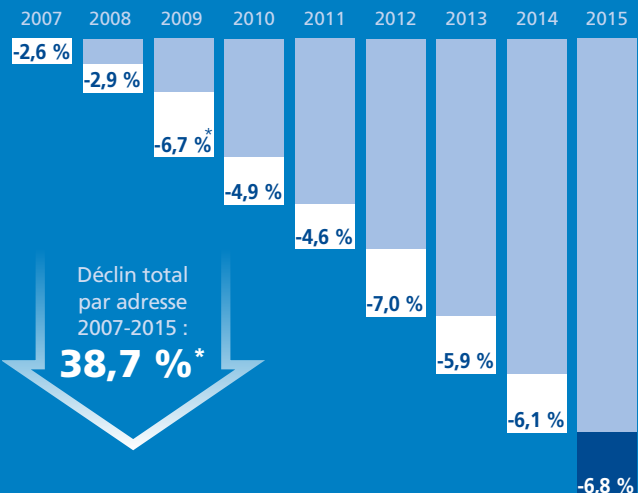
Déclin du courrier transactionnel par adresse

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



... alors que le nombre d'articles de courrier livrés à chaque adresse diminue considérablement chaque année.

(sauf les envois Poste aux lettres de départ)



* En raison d'un changement méthodologique mis en œuvre en 2010, les volumes de 2009 ont été retraités aux fins de comparaison. Si les volumes de 2008 avaient été retraités, le déclin par point de remise pour 2009 aurait été de 5,1 % et le déclin sur neuf ans aurait été de 37,7 %.

Message du président

Alors que les grandes administrations postales font face à d'importantes chutes des volumes de courrier, Postes Canada prend les devants et réinvente le système postal afin de répondre aux besoins changeants des Canadiens.

Omniprésents et toujours branchés, les appareils intelligents ont rendu beaucoup moins utiles les lettres et le privilège exclusif accordé à Postes Canada pour les livrer. Bien que ces énormes changements laissent un grand nombre d'industries loin derrière, Postes Canada a accueilli à bras ouverts l'économie numérique et a adapté son modèle d'entreprise de manière à répondre au besoin croissant de livrer les articles achetés en ligne.

Notre stratégie axée sur la croissance des revenus des secteurs Colis et Marketing direct, tout en réaffectant les coûts de nos produits et services traditionnels, porte ses fruits. Après avoir déclaré des pertes durant trois années consécutives, nous avons enregistré un premier profit en 2014, et cette tendance s'est maintenue en 2015. Cette transformation a été difficile à réaliser, mais elle était nécessaire pour que le système postal établi il y a 253 ans demeure pertinent pour la prochaine génération de Canadiens.

Plateforme de croissance nouvelle génération

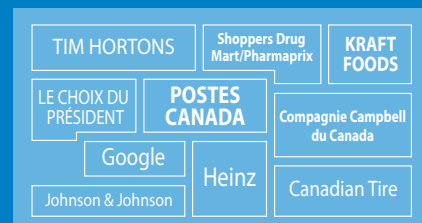
Grâce au cybercommerce, la vente au détail évolue tout comme notre pays – et Postes Canada est au cœur de cette évolution. Nous sommes la première

entreprise de livraison de colis au Canada. Les revenus de notre secteur Colis ont augmenté de 429 millions de dollars depuis 2011. Nous avons gagné chaque dollar, client par client, en soutenant la concurrence des messageries mondiales, désireuses elles aussi de profiter de l'essor du magasinage en ligne.


Postes Canada est un leader du cybercommerce à bien d'autres égards aussi. Nous sommes un élément actif de l'écosystème qu'est le cybercommerce, ce qui le rend plus fort. Nous aidons les cybercommerçants à démarrer. Nous intégrons notre technologie numérique à leurs sites Web. Nous travaillons de près avec les détaillants pour mettre en œuvre des solutions efficaces d'expédition à partir du magasin. Nous avons créé les Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce^{MC} afin de célébrer leurs succès. Et pour offrir aux Canadiens affairés une plus grande commodité, nous lançons des produits et services novateurs, comme FlexiLivraison^{MC} et les armoires à colis pour les immeubles d'habitation. Bref, nous jouons un rôle vital dans le succès de milliers de détaillants, grandes et petites entreprises confondues, tant à l'échelle locale qu'internationale.

Une marque digne de confiance

Notre entreprise est fondée sur la confiance que nos clients nous témoignent. En 2015, Postes Canada a été désignée comme étant l'une des dix marques les plus dignes de confiance au pays selon le Gustavson Brand Trust Index de l'Université de Victoria. Nous sommes la seule institution du secteur public qui se soit classée parmi les dix premières. L'Index a été établi à la suite d'un sondage indépendant auprès de plus de 3 000 répondants et qui comptait 249 marques vedettes. Le mérite de ce résultat revient à nos employés dévoués qui gagnent la confiance des Canadiens article après article.



Postes Canada se trouve en honorable compagnie parmi les dix marques les plus dignes de confiance.



Postes Canada est un leader du cybercommerce à bien d'autres égards aussi. Nous sommes un élément actif de l'écosystème qu'est le cybercommerce, ce qui le rend plus fort.

Notre avenir passe par le cybercommerce, mais aussi par le marketing. En 2015, nous avons recadré notre approche sous le nom Marketing Intelligente^{MC}. Nous avons dévoilé des études percutantes qui examinent comment le courrier physique touche les sens et les émotions des consommateurs et les incite à l'action. Le publipostage a un rôle à jouer dans l'ère numérique, grâce aux éléments réunis de l'expérience physique, du ciblage unique et de la livraison au bon moment. Nous avons lancé avec succès le Courrier de quartier^{MC} et le Courrier personnalisé^{MC} afin de permettre un ciblage plus précis et une plus grande personnalisation des campagnes de communication des clients.

Le réseau postal de demain

Lorsque les volumes de courrier augmentaient au cours des années 1960 et 1970, nous avons dû réinventer notre réseau pour tenir compte de cette croissance fulgurante. Nous avons innové en lançant le système de codes postaux et l'automatisation du tri du courrier pour remplacer le tri manuel. L'ensemble de notre infrastructure, dont les établissements, les itinéraires et les postes de livraison, a été construit pour traiter et livrer le courrier. Mais depuis 10 ans, les volumes Poste-lettres^{MC} du régime intérieur ont diminué de 32 % par rapport à leur point culminant. Nous devons donc transformer notre vieux réseau et notre manière de servir les Canadiens, afin de refléter les nouvelles

réalités que sont le cybercommerce et l'économie numérique qui génèrent beaucoup plus de colis que de lettres. La transformation que nous avons entreprise en 2013 a amélioré d'environ 390 millions de dollars en 2015 notre parcours vers l'autonomie financière.

Cette transformation historique est dirigée par un personnel dynamisé, dévoué à notre mission ayant pour thème Du monde en ligne jusqu'à vous^{MC} et prêt à répondre aux attentes exigeantes de nos clients dans un environnement concurrentiel. C'est tout à son honneur qu'en 2015, les Canadiens ont désigné Postes Canada comme l'une des marques les plus dignes de confiance au pays.

Bien que notre entreprise demeure confrontée à de sérieux défis, nous sommes engagés à trouver les solutions qui répondent le mieux aux besoins changeants des Canadiens, de manière financièrement responsable.



Deepak Chopra
Président-directeur général

Nouvelles habitudes de magasinage, nouvelle norme

En 2005, moins du tiers des Canadiens magasinait en ligne. En 2009, c'était plus de la moitié. Maintenant, près de huit Canadiens sur dix magasinent en ligne. Après l'avoir fait une fois, la plupart le font plus souvent. Par exemple, pendant la Cybersemaine de 2014, 15 % des ménages qui ont magasiné en ligne passaient leur première commande. En 2015, environ la moitié d'entre eux ont continué à magasiner en ligne. Près de 20 % des Canadiens ont magasiné en ligne entre 7 et 24 fois en 2015 et 3 % (un groupe que nous désignons les acheteurs avertis) l'ont fait plus de 25 fois.

Les Canadiens aiment la commodité du magasinage en ligne. Ils peuvent magasiner quand ça leur convient. Ils veulent des tarifs d'expédition précis, rapides et abordables et être informés des délais de livraison lorsqu'ils passent à la caisse. Postes Canada a besoin de flexibilité pour répondre en tout temps à la demande croissante des consommateurs.

Postes Canada a ouvert son Centre de traitement du Pacifique à l'Aéroport international de Vancouver en 2014. Ce centre ultra-moderne est doté de quelque 30 000 pieds linéaires de convoyeurs à courroie.



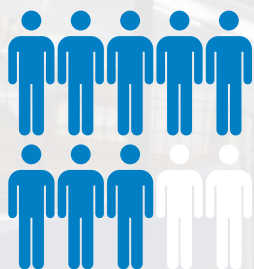
2
en 2012

16
en 2015

Le nombre de lundis où nous avons livré un million de colis ou plus en une journée augmente. Les volumes sont plus élevés le lundi parce que les gens magasinent sept jours par semaine dans les magasins ou en ligne, alors que nous ne livrons habituellement que cinq jours par semaine.

Près de
2 sur 3

Proportion des articles commandés en ligne par les Canadiens qui sont livrés par Postes Canada.



Environ huit Canadiens sur dix magasinent en ligne. En 2005, c'était moins de un sur trois.



Le nombre de colis livrés en huit fins de semaine pendant la période des Fêtes pour répondre à la demande



La croissance des revenus du secteur Colis générés par nos 25 principaux clients du cybercommerce en 2015

La nouvelle norme : magasiner en ligne tout au long de l'année

En 2015, les détaillants ont constaté un changement dans les habitudes des cyberconsommateurs, qui n'ont pas attendu les Fêtes pour magasiner. Les semaines précédant Noël ont été la période de pointe, mais les achats sont montés en flèche à d'autres moments, augmentant les livraisons de colis. D'abord, il n'y a pas eu d'accalmie pendant l'été : certains jours, les volumes étaient près de 20 % plus élevés que ceux de l'année précédente. Postes Canada a livré un million de colis en une seule journée pour la première fois en 2012, mais en 2015, nous en avons livré environ 900 000 certains

jours durant l'été où il y a habituellement un répit. Les volumes de colis ont augmenté comme jamais à la rentrée des classes. En novembre, les cyberconsommateurs avertis étaient décidés à profiter des promotions offertes avant les Fêtes. Le Cyberlundi d'il y a quelques années est devenu la Cybersemaine. Ce phénomène s'est traduit par une augmentation extraordinaire du nombre de commandes durant plusieurs jours. La période de magasinage des Fêtes s'est également prolongée bien après le jour de l'An : nous avons livré un million de colis ou plus tous les lundis de janvier 2016.



La livraison des colis fait partie de notre histoire

En 1884, 25 ans après l'introduction du service de colis postal, la compagnie Eaton a publié son premier catalogue de vente par correspondance. Ce catalogue, combiné à l'importance du réseau grandissant de transport ferroviaire et postal, a soudainement donné aux habitants « du grand Dominion du Canada » accès à des articles qui ont amélioré leur vie. La vente par correspondance a rapidement gagné en popularité, faisant de la livraison des colis notre principale activité pendant nos cent premières années. Nous sommes toujours fiers de livrer les colis au Canada, que les commandes aient été passées à partir d'un catalogue ou en ligne.



Faciliter le cybercommerce

Les commerçants recherchent des partenaires qui leur offrent une gamme de solutions. De leur côté, les consommateurs souhaitent avoir une vue d'ensemble avant d'acheter en ligne. Grâce aux Services Web de Postes Canada, les commerçants peuvent fournir aux consommateurs toute l'information voulue avant de passer à la caisse, comme les tarifs d'expédition, les délais de livraison et les options, ainsi que la politique de retour et le repérage. En 2015, des milliers de nouveaux commerçants se sont inscrits à nos Services Web.

En cybercommerce, le prix et la vitesse, ça compte. Nos solutions d'expédition à partir du magasin permettent aux détaillants d'exécuter les commandes électroniques à partir des stocks du magasin le plus près du client. Nous ramassons et nous livrons l'article. C'est plus rapide, c'est efficace et c'est rentable.

Ce ne sont là que deux des façons dont nos solutions ont aidé les détaillants canadiens à réussir en 2015.



Colis Nos clients



De gauche à droite : Jaime Lepine (chef du Cybercommerce), Josh Fine (vice-président, Marque et distribution), Aron Slipacoff (vice-président, Communications) et Waneek Horn-Miller (ambassadrice de la marque) à Manitobah Mukluks, Jacques Côté (président de groupe, Réseau de livraison physique [maintenant chef intérimaire des activités commerciales], Postes Canada) et Marc Hyman (directeur général, Crownhill Packaging)

Chefs de file du cybercommerce

En septembre, grands détaillants et jeunes entreprises se sont réunis pour la quatrième cérémonie annuelle des Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce. Experts de l'industrie, leaders d'opinion et investisseurs étaient présents pour le dévoilement des lauréats représentant l'excellence du cybercommerce au Canada. Les lauréats ont été choisis par un prestigieux jury d'experts provenant de Google Canada, de Forrester Research, du Conseil canadien du commerce de détail, de Dx3 Canada et d'eComMTL.

Deepak Chopra, président-directeur général de Postes Canada, a présenté le Prix Innovateur du cybercommerce de Postes Canada à Shopify pour le rôle déterminant qu'elle a joué auprès de petites entreprises grâce à sa plateforme conviviale. De la compagnie autochtone Manitobah Mukluks et son succès international à la prodigieuse compagnie de haute technologie Thalmic Labs, qui a inventé le bracelet sans fil Myo activé par des gestes, les étoiles du cybercommerce ont brillé.



**LAURÉATS
DE 2015**

FRANK & OAK
RUE ST-VIAEUR

Meilleure expérience de
magasinage en ligne,
grande entreprise



Meilleure fidélisation
de la clientèle

MANITOBAH
MUKLUKS

Prix de l'action
communautaire

« Notre partenariat avec Postes Canada est extraordinaire. Il nous permet de desservir 80 % du Canada avec l'expédition gratuite en deux jours. »

— Thierry Hay-Sabourin, vice-président du Cybercommerce, Best Buy Canada



POPPY  BARLEY

Meilleur détaillant multicanal, petite entreprise



Meilleur détaillant multicanal, grande entreprise

Poppy Barley : La compagnie établie en Alberta a concocté une façon adroite et personnalisée d'offrir aux clients des chaussures faites sur mesure (en se fondant non pas sur un, mais sur cinq indicateurs de taille – et sur une politique de retours sans risque). Justine Barber (ci-dessus à gauche) et sa sœur Kendall Barber (à droite), cofondatrices de la compagnie, offrent de superbes produits de luxe faits main. Le magasin en ligne et le cybermagasin mettent les clients en contact avec les collaborateurs de l'entreprise à León, au Mexique, capitale mondiale de la chaussure. Les clients y trouvent des chaussures et des prix de vente qui leur siéent parfaitement. « Lorsque votre entreprise a deux ans, ce genre de reconnaissance fait une énorme différence », dit Justine à propos des 90 000 \$ en prix.

« Expérience du détail total » – C'est ainsi que Best Buy a nommé la stratégie qu'elle a déployée à la perfection et qui fait d'elle la meilleure innovatrice de sa catégorie. BestBuy.ca compte des douzaines de magasins de marque, des centaines de vidéos de produits et d'innombrables guides d'achat. De plus, pour chaque produit offert en magasin, neuf de plus sont offerts en ligne et via le système de points de vente multicanal de Best Buy, offrant un accès simple et pratique à l'entièreté du stock de l'entreprise. Pas étonnant que les forums de discussion de ses clients aient attiré plus de 350 000 membres. « Notre partenariat avec Postes Canada est extraordinaire », affirme Thierry Hay-Sabourin, vice-président du Cybercommerce. « Il nous permet de desservir 80 % du Canada avec l'expédition gratuite en deux jours. »



Prix Innovateur du cybercommerce de Postes Canada



Meilleure expérience de magasinage en ligne, petite entreprise



Prix des consommateurs



Jeune entreprise la plus prometteuse

Un style de collaboration qui rapporte

DYNAMITE **GARAGE**

Denims dernier cri ou robes ultrachics, les vêtements de mode du Groupe Dynamite habillent les jeunes femmes du matin au soir. La boutique de mode qui a son siège à Montréal possède aujourd'hui environ 380 magasins dans neuf pays sous l'une ou l'autre de ses deux bannières : Garage et Dynamite.

À titre de transporteur du Groupe Dynamite au Canada pour les commandes en ligne, « Postes Canada est l'un de nos partenaires les plus précieux, affirme Nicolas Gaudreau, directeur commercial. Postes Canada pense à l'ensemble de l'expérience client ».

Le Groupe Dynamite préfère Postes Canada notamment pour sa flexibilité, ses innovations et son soutien de bout en bout. Autour du Vendredi fou, le ramassage des colis les soirs, les dimanches et plusieurs fois par jour a permis à l'entreprise d'acheminer environ 70 000 articles en une semaine.

« Pratiquement chaque envoi s'est retrouvé dans le courrier le jour suivant l'achat, explique Sergio Barile, directeur de la distribution. Nous étions à la tâche jour et nuit et Postes Canada était là, avec nous. »





Emily et Stephen Lycopulus, propriétaires de la boutique Olive the Senses

Authenticité et bonnes affaires



Lorsqu'ils ont ouvert leur salle de dégustation d'huile d'olive et de vinaigre balsamique frais il y a quatre ans à Victoria, en Colombie-Britannique, Emily Lycopulus et son conjoint Stephen voulaient que les gens se sentent chaleureusement accueillis. Les clients ont été très réceptifs.

Comme sa clientèle s'agrandissait, le duo a lancé un canal électronique l'automne dernier. La demande est montée en flèche. En décembre, le magasin a commencé à expédier jusqu'à 200 colis par jour et a dû changer de transporteur.

« Nous avons contacté les gens de Postes Canada, et ils ont fait l'impossible pour nous, dit

Mme Lycopulus. Ils nous ont aidés à installer un nouveau logiciel et ont fait en sorte qu'il soit facile à utiliser. »

Les détails ont fait toute la différence : pendant un orage, le conducteur de Postes Canada a protégé les colis de la pluie entre le magasin et la fourgonnette, alors qu'auparavant, les propriétaires devaient faire cela eux-mêmes.

« C'est merveilleux de faire affaire avec Postes Canada. »

« Nous avons contacté les gens de Postes Canada, et ils ont fait l'impossible pour nous. »

La croissance par l'efficacité

altitude  sports

Altitude Sports, un détaillant de vêtements de

plein air haut de gamme établi à Montréal, a connu une croissance rapide. En seulement deux ans, cette compagnie a presque quadruplé ses effectifs en passant à 130 employés et vend maintenant 300 marques au lieu de 35. À quoi le co-PDG, Alexandre Guimond, attribue-t-il cet essor? « Nous menons nos opérations comme nos campagnes de marketing. »

Par exemple, les employés exécutent les commandes dans un délai de 24 heures, et l'hiver, pendant la saison de pointe, Postes Canada effectue un ramassage deux fois par jour à

l'entrepôt afin d'accélérer le plus possible la livraison. « Nos clients l'ont toujours apprécié. »

La politique de retour facile est un autre élément important. L'entreprise fournit une étiquette de retour à chaque commande avec un emballage réutilisable, et complète le processus de retour dans un délai de trois jours ouvrables.

Altitude Sports a maintenant intégré les Services Web de Postes Canada, y compris le service Livrer au bureau de poste, et fera l'essai du service Livré ce soir à Montréal.

« Notre objectif est d'offrir une expérience en ligne simple à chaque étape. Nos clients seront plus susceptibles de revenir à notre site Web. »

« Notre objectif est d'offrir une expérience en ligne simple à chaque étape. »

Les co-PDG Maxime Dubois (à gauche) et Alexandre Guimond attribuent le succès et la croissance d'Altitude Sports à leur souci des opérations.



L'année dernière, Altitude Sports a ajouté un élément physique à sa campagne de marketing. Son catalogue sous forme de magazine a été très populaire auprès des clients.

« Après avoir vu les résultats, nous avons complètement changé d'avis. [Avec les outils de données], le marketing traditionnel, ça fonctionne. »

Le papier, ça rapporte

Comme tous les détaillants, Altitude Sports cherche constamment de nouvelles façons d'aborder ses clients. L'an dernier, elle a essayé quelque chose de nouveau.

« Il y a dix ans, nous avons décidé de faire tout notre marketing en ligne », affirme le co-PDG Alexandre Guimond. Mais Postes Canada a convaincu l'entreprise d'essayer le publipostage pour donner plus de vigueur à ses campagnes.

La compagnie a produit deux magazines. Le premier ciblait les clients qui achètent des vêtements techniques et le deuxième, les cyberconsommateurs actifs. Elle a ensuite fait le suivi de ces deux campagnes à l'aide de codes promotionnels.

« Nous avions des doutes, mais après avoir vu les résultats, nous avons complètement changé d'avis. [Avec les outils de données], le marketing traditionnel, ça fonctionne. »



La livraison d'un article de cybercommerce génère des données de marketing. Ces données servent à produire une offre personnalisée, laquelle déclenche une nouvelle commande à livrer. Ce cycle du succès en cybercommerce vous est offert par Postes Canada.

Marketing direct

Inciter les clients à l'action



Les médias numériques ont bouleversé le domaine de la publicité. Les spécialistes du marketing font face à un défi important : les plateformes numériques favorisent une interaction du client, mais l'incitent peu à l'action. C'est pourtant ce dont les entreprises ont besoin : des actions qui génèrent des ventes. En 2015, nous avons repensé notre portefeuille du publipostage pour l'adapter au marché d'aujourd'hui. Nous avons lancé l'approche Marketing Intelligente de Postes Canada^{MC} : la science de l'activation^{MC}, qui fusionne trois caractéristiques importantes :



La physicalité : La nature physique exerce un effet puissant sur la mémoire, l'émotion et le passage à l'action.



Les données : Le ciblage est unique, parce qu'il peut être aussi étendu (l'accès à chaque adresse canadienne) que précis (la possibilité de joindre spécifiquement les clients les plus prometteurs).



La connectivité : Le format personnel et portable crée un lien plus direct entre le consommateur et les offres présentées en ligne et en magasin.

Nous nous sommes tournés vers la science afin de découvrir pourquoi le publipostage est si efficace. Une étude novatrice en neuromarketing, la plus exhaustive du genre, a permis de découvrir qu'un article de publipostage est plus facile à comprendre, qu'il reste gravé dans la mémoire plus longtemps et qu'il est beaucoup plus convaincant qu'un message numérique. Une étude ethnographique pancanadienne a en outre démontré que le publipostage est l'objet d'un rituel chez les consommateurs. Les articles sont remarqués, ouverts, lus, laissés en vue, passés à d'autres et conservés longtemps à la maison.

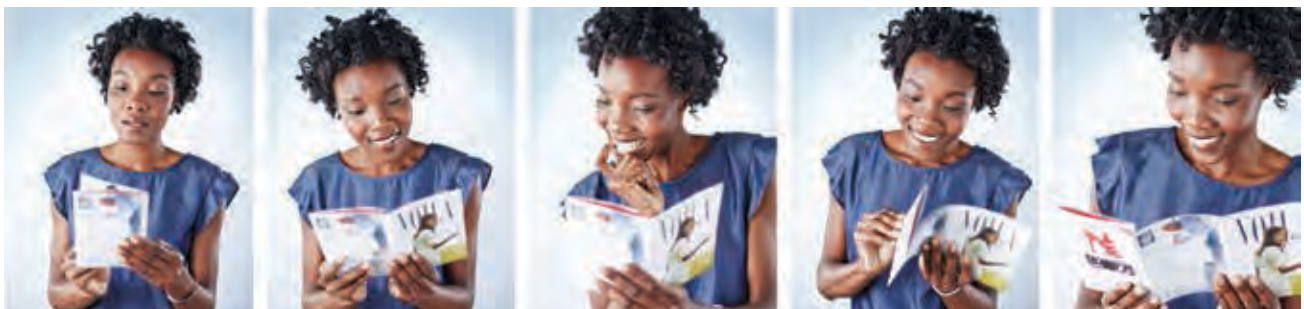


Postes Canada a publié en juillet 2015 une étude neuroscientifique qui explique le pouvoir du publipostage.

Grâce à l'approche Marketing Intelligente^{MC}, nos solutions aident les entreprises canadiennes à réussir. Pas étonnant que les entreprises – grandes sociétés ou boutiques et restaurants de quartier – aient dépensé environ un milliard de dollars en publipostage auprès de Postes Canada en 2015.



Marketing Intelligente
La science de l'activation



Ventes record

FRUITS & PASSION.

Fruits & Passion était impatiente de tirer parti de la période des Fêtes grâce à son site Web entièrement remanié où ses bains moussants parfumés et ses produits pour le corps et pour la maison sont davantage mis en valeur. Elle a décidé d'essayer l'approche Marketing Intelliposte en intégrant le publipostage à sa campagne publicitaire.

« Postes Canada possède près des deux tiers du marché des colis de cybercommerce. Avec toutes ces données, c'est comme une version hors ligne de Google », affirme Enrico Del Grande, directeur du Commerce électronique. « Je voulais profiter de ces renseignements commerciaux stratégiques. »

La compagnie a utilisé une approche à deux volets. Pour acquérir de nouveaux clients, elle s'est servi de la liste des super-consommateurs de produits de santé et de beauté de Postes Canada. Pour reconquérir d'anciens clients, elle a ciblé les résidents demeurant près d'une boutique qui avait fermé ses portes.

Les résultats? Le Vendredi fou a déclenché cinq journées de ventes record en ligne. « C'était phénoménal. »

« Nous avons autant besoin des médias traditionnels que des médias numériques. Je crois fermement que l'un ne va pas sans l'autre. »

« Postes Canada possède près des deux tiers du marché des colis de cybercommerce. Avec toutes ces données, c'est comme une version hors ligne de Google. »



De bien beaux balcons



En 2011, Kelly Niessen, entrepreneuse avisée, était à la recherche d'un revêtement de sol pour le balcon de son condo à Vancouver. N'ayant rien trouvé, elle a réalisé qu'il existait un marché croissant et inexploité de propriétaires de condos dont les balcons inutilisés pourraient être transformés en une nouvelle surface habitable à l'aide d'un revêtement de sol haut de gamme. Sans plus attendre, Mme Niessen et son mari Doug ont ouvert KANDY Outdoor Flooring, et ont rapidement trouvé de nouveaux clients grâce au publipostage de Postes Canada.

En 2015, cinq franchises étaient déjà ouvertes. L'entreprise connaît du succès en raison de ses installations sur mesure et de ses superbes planchers faits de bois dur exotique, de granit de luxe et de polymère.

« Le service Médiaposte clic^{MC} a joué un rôle essentiel dans la croissance de l'entreprise », affirme Mme Niessen. Elle a utilisé l'outil en ligne tout en un de Postes Canada pour créer ses propres articles de marketing avec des photos avant et après l'installation. « Les résidents du quartier disent "Je peux faire ça avec mon espace?". Médiaposte clic nous en donne vraiment pour notre argent. »

« Les résidents du quartier disent "Je peux faire ça avec mon espace?". Médiaposte clic nous en donne vraiment pour notre argent. »

*Doug et Kelly Niessen,
propriétaires de KANDY Outdoor Flooring*

Kim Gans, propriétaire de Sweet Flour Bake Shop, utilise des campagnes de publipostage pour agrandir sa clientèle à chaque période des Fêtes et à la rentrée scolaire.



Des biscuits comme ceux de maman



Kim Gans a commencé sa vie d'entrepreneuse après avoir lu

Charlie et la Chocolaterie à l'âge de 12 ans. Elle a toujours rêvé de posséder une pâtisserie, et son rêve s'est réalisé en 2009 lorsqu'elle a ouvert Sweet Flour Bake Shop à Toronto.

Sweet Flour fabrique des biscuits gourmets et des petits gâteaux fourrés à la crème qui attirent des clients commerciaux, grossistes et individuels partout au pays. Pour livrer ses délicieuses pâtisseries fraîchement sorties du four, Mme Gans compte sur la livraison le jour suivant par Postes Canada. Les clients peuvent aussi se régaler directement chez Sweet Flour et dans les boutiques éphémères et gastronomiques.

« L'outil Cibleur précis^{MC} de Postes Canada nous permet de cibler notre public avec la précision d'un laser, explique Mme Gans. Notre publipostage vise des familles avec enfants près de notre boutique. Notre clientèle a augmenté de 30 % après la distribution de notre plus récent article. Les campagnes Marketing Intelligente sont essentielles pour notre entreprise. »



Marketing direct Nos clients

« Il existe une forte corrélation entre nos articles de publicité directe et l'augmentation de l'achalandage – l'effet est presque instantané. »



Burgers grillés, données fraîches : tout un combo



Du bœuf de haute qualité et un vrai grill qui rappellent les meilleurs barbecues préparés dans notre cour, Harvey's a tous les ingrédients pour réussir parmi la multitude de vendeurs de hamburgers. Mais cette chaîne, qui compte plus de 270 restaurants, choisit très soigneusement le type de publicité qu'elle utilise pour attirer les clients.

Elle compte sur le service Courrier de quartier de Postes Canada^{MC} pour cibler ses envois.



« Nous nous servons constamment du ciblage géographique intelligent », dit Ally Tosello, directrice du Marketing chez Harvey's. C'est tellement efficace que Harvey's, l'une des dix marques de Cara Limitée, peut voir quand une circulaire a été livrée dans un quartier.

« Il existe une forte corrélation entre nos articles de publicité directe et l'augmentation de l'achalandage – l'effet est presque instantané. »

Harvey's a augmenté son utilisation du publipostage depuis cinq ans. Pourquoi pas? Les résultats sont flamboyants.

Courrier transactionnel


Le courrier papier, toujours utile

Les Canadiens comptent de plus en plus sur le numérique, ce qui affecte les volumes de courrier. Malgré tout, l'ère du papier n'est pas encore terminée. Près de 3,7 milliards d'articles de courrier transactionnel ont été postés en 2015, générant des revenus de 3,2 milliards de dollars pour Postes Canada.

La plupart des organisations modernes canadiennes envoient du courrier papier à leurs clients ou aux citoyens, même si elles encouragent l'utilisation des médias numériques. Les plus grands utilisateurs sont les institutions financières, les entreprises de télécommunications, les services publics et les gouvernements. Par exemple, les entreprises postent des relevés aux clients qui préfèrent le papier au numérique.

De nombreuses PME comptent sur l'aide de Postes Canada pour assurer la stabilité de leurs revenus, puisqu'elles envoient leurs factures et reçoivent les paiements par la poste.

En plus des factures et des relevés, il y a le courrier de preuve, comme les cartes de crédit et les cartes-fidélité, ainsi que les pièces d'identité émises par le gouvernement, comme les actes de naissance et les cartes-santé. Les organisations offrent aux particuliers de plus en plus de services et de transactions en ligne qui font gagner du temps, comme le renouvellement des vignettes d'immatriculation. Ce type de transaction numérique exige un service d'exécution des commandes de qualité dans le monde physique. Pour les documents de preuve, le courrier physique de Postes Canada est un canal sécuritaire, abordable et efficace, et constitue un service à valeur ajoutée en cette ère numérique.

A woman with long dark hair, wearing a brown sweater, is shown from the side. She is holding a blue credit card in her right hand and a white envelope in her left hand. The background is a blurred indoor setting.

Le courrier physique : un canal sécuritaire, abordable et efficace.

Des réponses créatives aux besoins des clients

Les Canadiens ont des horaires chargés. Leur temps est précieux et ils veulent l'économiser. Ils privilégient commodité et choix et souhaitent recevoir leurs articles à l'endroit, au moment et de la façon qui leur conviennent. Ils achètent en ligne avec leurs appareils mobiles et repèrent même leurs articles en transit jusqu'à 15 fois. C'est maintenant la norme, et c'est ce qui a incité Postes Canada à innover.

Nous nous concentrons à fond sur les préférences des consommateurs – lesquelles

évoluent rapidement, surtout dans le domaine du cybercommerce. Nous sommes bien au fait des tendances quant au comportement des consommateurs et de ce qu'ils attendent de leur expérience de magasinage et de livraison. Nous partageons nos connaissances et notre expertise avec les détaillants, grands et petits, et leurs entreprises en bénéficient. En 2015, nous avons encore été le chef de file dans la présentation d'innovations qui répondent aux besoins des consommateurs.



Centre-colis avec service au volant

Notre nouvelle boutique concept à Richmond Hill, en Ontario, est la première en Amérique du Nord à offrir le service au volant pour le ramassage de colis. Le poste d'envoi et de dépôt de colis libre-service accessible en tout temps est pratique pour les propriétaires de petites entreprises qui travaillent de longues heures. De plus, une cabine d'essayage est à la disposition des cyberacheteurs qui peuvent essayer leurs nouveaux vêtements sans attendre.



FlexiLivraison

Ce service gratuit permet aux consommateurs de faire livrer leurs achats en ligne au bureau de poste de leur choix.

Dans bien des foyers, personne n'est à la maison lorsque nous tentons une livraison à la porte, mais grâce au service FlexiLivraison^{MC}, il pourrait bien ne plus y avoir de livraisons manquées.



Armoires à colis

Compte tenu de la croissance du magasinage en ligne, nous avons installé plus de 1 700 armoires à colis dans l'entrée d'immeubles d'appartements et de condos en 2015. Les colis peuvent être livrés en toute sécurité et sans retard, même lorsque le client n'est pas chez lui.

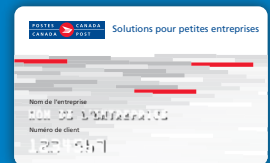


Livré ce soir

En 2015, Montréal est la troisième grande ville, après la région du Grand Toronto en 2013 et Vancouver en 2014, où Postes Canada a lancé le service de livraison le jour même de commandes en ligne de détaillants sélectionnés.

Aider les petites entreprises du Canada

Les entrepreneurs canadiens sont occupés et travaillent fort. Ils ont besoin de solutions qui leur font gagner temps et argent et les aident à réussir. Nous leur avons demandé comment nous pourrions les aider avant de lancer le programme Solutions pour petites entreprises de Postes Canada^{MC} en 2015, une gamme complète de produits et services créés sur mesure pour les 1,2 million de petites entreprises du Canada.



Le programme Solutions pour petites entreprises offre des économies importantes, un accès facilité aux services d'expédition et de publipostage, et des récompenses aux clients fidèles. Il faut de la persévérance et de la détermination pour réussir en tant qu'entrepreneur. Le programme fournit d'excellents outils qui permettent d'améliorer la productivité et la rentabilité. Pas étonnant que 60 000 nouveaux clients s'y soient inscrits en 2015.



Nos employés

Au service de tous les Canadiens

Le type d'articles que nous livrons change, mais la fierté avec laquelle nos employés respectent notre promesse aux clients, elle, ne change pas. Les volumes de colis de 2015 témoignent de la façon dont les employés relèvent le défi, jour après jour.

Notre centre de colis Gateway à Mississauga, en Ontario, est le plus occupé. Des volumes record y ont été traités à Pâques, pour la fête des Mères, et même en plein milieu de l'été, ainsi qu'à Noël.

Pendant la période des Fêtes, les employés de livraison ont travaillé les soirs et les fins de semaine pour que les cadeaux arrivent à temps, malgré les volumes élevés.

Toute l'année, partout au pays, beau temps mauvais temps, nos employés veillent à servir leurs concitoyens en toute sécurité.

« Les gens magasinent en ligne sept jours par semaine et les clients sont heureux que Postes Canada livre le dimanche. »

— Esther Lyttle, à droite, une agente de livraison de Saint-Albert, en Alberta, qui a livré des colis les fins de semaine pendant la période des Fêtes de 2015





La fréquence des blessures entraînant une perte de temps a diminué de 17 % par rapport à 2014.

Des progrès en matière de sécurité

L'accent renouvelé sur la sécurité à l'échelle de la Société continue d'être bénéfique pour les travailleurs.

En 2015, nous avons réduit de 17 % la fréquence des blessures entraînant une perte de temps par rapport à 2014. Depuis quatre ans, nous avons réduit la fréquence des blessures entraînant une perte de temps de plus de 44 %.

La meilleure communication entre les gestionnaires et les employés de première ligne a contribué à la réduction du taux d'accidents avec blessures. Ces deux groupes se sont employés à identifier les risques et à prendre des décisions éclairées. Ensemble, ils ont misé sur la sécurité des employés dans le cadre de leurs conversations en milieu de travail.

Accent sur la qualité du service

Les Canadiens nous évaluent à la façon dont nous traitons les articles qu'ils commandent ou envoient par la poste. Mon colis ou mon article de publipostage s'est-il rendu à temps? Était-il en bon état? Afin d'atteindre nos objectifs de qualité du service, nous mesurons et nous suivons de nombreux indicateurs.



Dans le secteur où notre entreprise connaît la croissance la plus rapide, les colis, nous avons égalé le rendement du service de 2014 malgré le fait que nous avons eu à traiter des volumes record.



Le taux de rendement du balayage des colis à la livraison a augmenté d'une année à l'autre.



Nous avons battu un nouveau record pour le rendement de la livraison à temps des colis d'arrivée du régime international et avons dépassé nos objectifs de 2015.



Nous avons dépassé notre objectif de rendement combiné en matière de livraison à temps des services Courrier personnalisé^{MC} et Courrier de quartier^{MC}.



Le rendement du service Poste-lettres a atteint 94,2 %.

Les employés d'un bout à l'autre du réseau – au traitement, à la livraison, au transport et à la vente au détail – s'appliquent tous à améliorer l'expérience client.



Oh! Canada

Des œuvres miniatures en hommage à de grandes histoires



Au moyen de ses timbres, Postes Canada raconte l'histoire des héros, des artistes, des lieux et des jalons importants de notre pays. L'année dernière, elle a rendu hommage à Nelson Mandela, qui,

il y a 15 ans, est devenu la première personne à recevoir de son vivant la citoyenneté canadienne à titre honorifique.

Le timbre a été dévoilé dans le cadre d'un événement communautaire tenu à l'école publique Nelson Mandela Park, au centre-ville de Toronto. L'école a été renommée en l'honneur de Mandela après sa visite en 2001 dans le cadre de l'un de ses trois voyages au Canada, après sa libération de prison en Afrique du Sud. Des élèves de l'école, des résidents locaux et des dignitaires ont assisté à l'événement.

Pendant la cérémonie, l'auditoire a eu droit à une performance spéciale

Deepak Chopra, président-directeur général à Postes Canada, apprécie l'enthousiasme des élèves qui ont été parmi les premiers Canadiens à voir notre timbre à l'effigie de Nelson Mandela.

de la chorale de l'école, ainsi qu'à des exposés émouvants d'élèves expliquant comment l'exemple de Mandela les guide à l'école et dans la vie.

Le Programme des timbres-poste de Postes Canada est un moyen rassembleur de célébrer notre remarquable pays et ses citoyens.





Grâce à un procédé d'impression à effet spécial, le féroce T-rex et quatre autres espèces disparues du Canada revivent sur des timbres dévoilés au Musée royal de l'Ontario, à Toronto, le 9 avril 2015.



Les Canadiennes Christine Sinclair et Kadeisha Buchanan tiennent la vedette sur le timbre ci-dessous en l'honneur de la Coupe du Monde Féminine de la FIFA^{MC} dont le Canada a été l'hôte.



Nous avons célébré un moment historique lorsque Sa Majesté la reine Elizabeth II est devenue, après 63 ans, la souveraine du Canada ayant régné le plus longtemps.



Avec notre premier timbre en tissu, nous avons célébré le 50^e anniversaire du drapeau du Canada, la fameuse feuille d'érable reconnue des globe-trotteurs du monde entier.



En collaboration avec la Fédération des sociétés canadiennes d'assistance aux animaux, un jeu de timbres nous encourageait à bien prendre soin de nos animaux de compagnie.



De gauche à droite, Bernie Parent, Johnny Bower, Tony Esposito et Ken Dryden étaient présents au lancement des timbres consacrés aux Grands gardiens de but canadiens au Temple de la renommée du hockey à Toronto, le 1^{er} octobre 2015. Martin Brodeur et le défunt Lorne « Gump » Worsley ont également leur timbre dans cette émission.

Oh! Canada

Soutien aux enfants



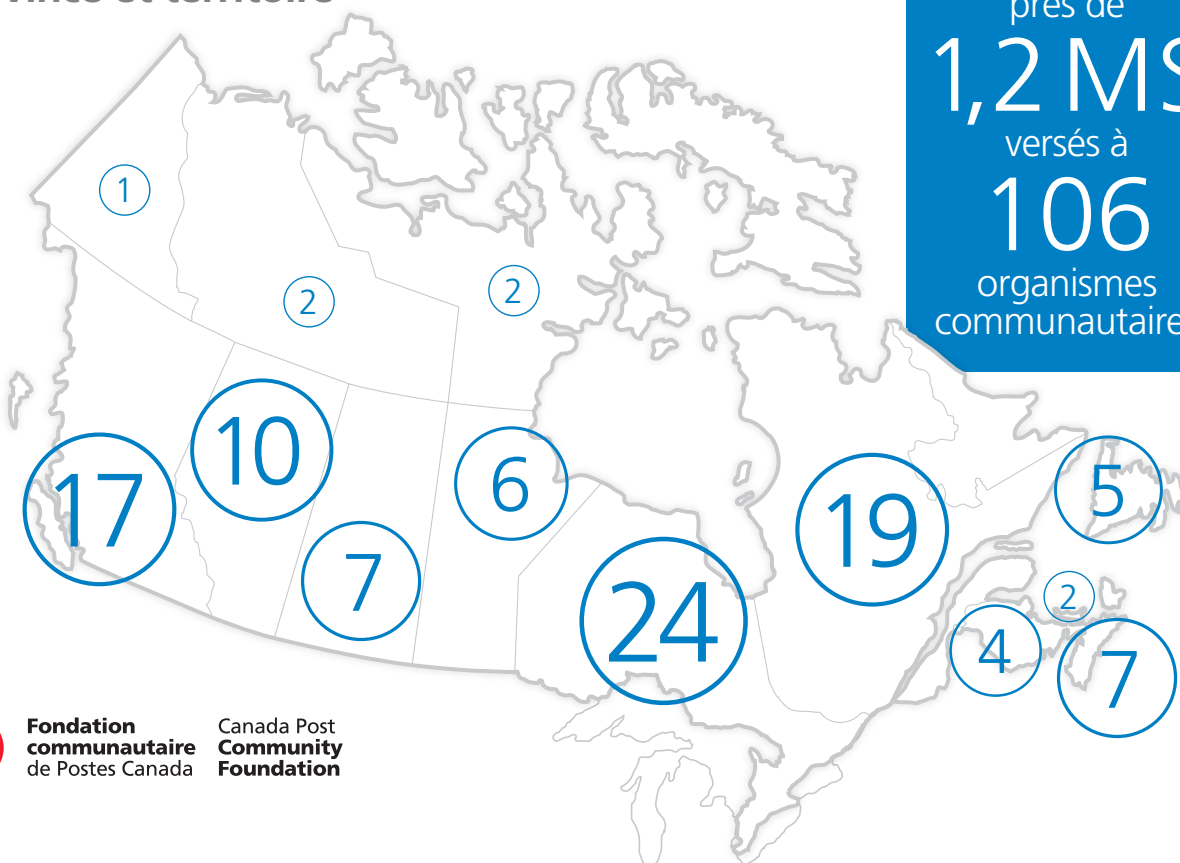
La Fondation communautaire de Postes Canada pour les enfants respecte sa promesse d'offrir un meilleur avenir aux enfants et aux jeunes du Canada.

En 2015, la Fondation a versé près de 1,2 million de dollars en soutien essentiel à 106 organismes communautaires de partout au Canada, notamment : programmes de petits déjeuners, initiatives contre l'intimidation, camps pour les enfants malades, programmes

d'alphabétisation pour les jeunes enfants, lignes d'écoute téléphonique, programmes de santé, et plus encore. Elle a octroyé environ 4 millions de dollars à plus de 320 projets communautaires au cours des trois dernières années.

Les fonds sont recueillis grâce à une campagne annuelle en magasin, à la vente d'un timbre-poste philanthropique et au soutien des employés. La campagne de sensibilisation a permis d'amasser presque 1,2 million de dollars en 2015. Ces fonds seront attribués en 2016.

Nombre de subventions versées par province et territoire



En 2015,
près de
1,2 M\$
versés à
106
organismes
communautaires



**Fondation
communautaire
de Postes Canada**

**Canada Post
Community
Foundation**



Isabella Lamanna, 12 ans, passe un beau moment auprès du père Noël à l'Hôpital pour enfants de Toronto le 19 novembre, après avoir assisté au lancement du Programme de lettres au père Noël de Postes Canada de 2015.

Coup de main au père Noël



Malgré l'ère des gazouillis et des textos, le papier et les crayons ne laissent pas leur place. Le père Noël en sait quelque chose.

Tous les ans, des enfants de partout au pays et dans le monde écrivent au joyeux bonhomme. Leurs mots et leurs dessins en disent long sur la mystérieuse fascination que le père Noël exerce sur eux.

Grâce au Programme de lettres au père Noël de Postes Canada, la magie perdure. Depuis près de 35 ans, de nombreux employés et retraités de Postes Canada se font lutins bénévoles pour aider le père Noël à répondre à chacune des lettres.

En 2015, nos lutins ont passé plus de 250 000 heures à aider le père Noël à répondre à plus de 1,5 million de lettres. Au cours des cinq dernières années, le Programme a permis de répondre à environ 7 millions de personnes. Nous aimons croire que chacune est un cadeau en soi.



Responsabilité Message de la présidente du Conseil

Le Conseil d'administration veille à ce que Postes Canada réponde aux besoins changeants des Canadiens, tout en remplissant son mandat de demeurer financièrement autonome.

Les besoins des Canadiens en services postaux évoluent. Le déclin constant des factures et des lettres est indéniable et a des conséquences évidentes sur les finances et les opérations de Postes Canada. Le Conseil a travaillé avec l'équipe de direction à mettre en œuvre des stratégies pour relever ce défi et mieux servir les Canadiens. Les résultats financiers positifs de 2015 témoignent de la vision de ces stratégies, et de leur incidence.

Aussi marquée soit-elle, l'érosion du courrier ne représente pas la fin de notre histoire. Au contraire, le virage dans les besoins des Canadiens nous incite à renouveler Postes Canada. Chaque année, les consommateurs utilisent de moins en moins nos services de courrier, alors que leurs besoins augmentent pour nos services de colis. Les entreprises ont moins besoin de nous pour envoyer des factures et recevoir des paiements, mais davantage besoin de nous pour livrer les achats en ligne. Consommateurs et entreprises nécessitent tous deux un service de livraison des colis qui soit rapide, fiable, abordable et simple à utiliser. Les changements dans la demande pour nos services ont ancré notre approche en 2015. Les choix stratégiques visant la productivité opérationnelle découlent du déclin du courrier. Notre stratégie de croissance du cybercommerce mise sur les occasions créées par les achats en ligne. Grâce à l'approche Marketing Intelliposte, lancée en 2015, les entreprises redécouvrent les avantages du publipostage.

Il y a dix ans, le cybercommerce au Canada en était à ses débuts. En 2015, 8 Canadiens sur 10 ont magasiné en ligne. Voilà un changement profond dans l'industrie, un virage qui procure d'énormes possibilités à Postes Canada. Il anime les innovations que nous proposons et accentue nos efforts afin d'offrir aux Canadiens un service de grande qualité à la hauteur de leurs besoins. Le leadership qu'exerce



Postes Canada en cybercommerce souligne son rôle essentiel dans l'économie.

Je suis très fière de l'excellent service qu'offrent nos milliers d'employés. Nous serons heureux d'entendre ce que les Canadiens auront à nous dire dans la prochaine année au sujet de ce que nous pouvons faire pour mieux les servir. Les Canadiens déterminent ce qui est mis à la poste. Il nous revient ensuite de veiller à ce que ce courrier soit livré en toute sûreté, à un coût abordable et de manière viable. Le Conseil et moi-même sommes convaincus que Postes Canada est dirigée par les bonnes personnes pour remplir cette mission.

A handwritten signature in blue ink, reading "Siân M. Matthews".

Siân M. Matthews
Présidente du Conseil d'administration

Conseil d'administration



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



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



Thomas Cryer ■★
FCPA, FCA
Rosseau (Ontario)



Michèle Desjardins ✨❖
Montréal (Québec)



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



Andrew B. Paterson ▲●
Winnipeg (Manitoba)



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



William H. Sheffield ●★
Toronto (Ontario)



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



Donald Woodley ✨●
Mono (Ontario)

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

Un poste est actuellement vacant.

Au 24 mars 2016

Dirigeants de la Société

Deepak Chopra
Président-directeur général

Jacques Côté
Chef intérimaire des activités commerciales

Premiers vice-présidents

Wayne Cheeseman
Chef des finances

Scott G. McDonald
Chef des ressources humaines

Mary Traversy
Chef de l'exploitation

André Turgeon
Chef de la technologie de l'information

René Desmarais
Colis

Douglas Jones
Livraison et expérience de la clientèle

Vice-présidents

Bill Davidson
Ingénierie

Manon Fortin
Intégration des opérations

Graeme Gordon
Canal numérique

Douglas Greaves
Caisse de retraite et directeur des placements

William (Bill) Gunton
Marketing et produits commerciaux

Ann Therese MacEachern
Ressources humaines

Barbara MacKenzie
Finances et contrôleuse

Susan Margles
Relations gouvernementales et politique

Serge Pitre
Ventes

Jo-Anne Polak
Communications et affaires publiques

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

Brian Wilson
Opérations

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

Poste vacant : premier vice-président,
Stratégie et marketing pour l'entreprise

Au 24 mars 2016

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

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

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

Le Conseil d'administration est composé de 11 membres, dont le président-directeur général. Tous les membres sont nommés par le gouverneur en conseil. Au 24 mars 2016, un poste est temporairement vacant. À titre d'autorité de surveillance d'une entreprise commerciale de 8 milliards de dollars, le Conseil apporte une appréciation commerciale solide et une forte expertise pour assurer l'administration de Postes Canada.

Afin d'assurer la surveillance d'une société d'une telle ampleur et d'une telle complexité, le Conseil consacre de 25 à 30 jours par année à ses travaux. En 2015, le Conseil s'est réuni 7 fois, et ses comités se sont réunis à 20 reprises.

Diversité des sexes au Conseil

Postes Canada reconnaît le lien entre la diversité des sexes et le rendement de la Société. En collaboration avec l'actionnaire, le Conseil veille à ce que des candidates hautement qualifiées soient considérées pour les postes vacants. Il travaille en étroite collaboration avec le Cabinet

de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement pour recommander des candidates et des candidats qui détiennent les compétences requises par le Conseil, et ce, tout en respectant son engagement à l'égard de la diversité. Trente pour cent du Conseil est actuellement composé de membres féminins, y compris la présidence. Le Conseil met l'accent sur l'accroissement de ce nombre lorsqu'il examine des candidatures en 2016.

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

Indépendance du Conseil

Les fonctions de président du Conseil et de président-directeur général se rattachent à deux postes distincts. Le Conseil tient ses réunions périodiques en comptant le président-directeur général à titre de membre, et le chef des finances à titre d'invité. Autrement, le Conseil se réunit sans la présence de membres de la direction, à moins que leur présence ne soit nécessaire pour des exposés ou des rapports. Le Conseil tient des séances à huis clos uniquement avec les administrateurs indépendants. Le Comité de vérification tient des réunions à huis clos avec les auditeurs internes et externes. Le Conseil retient les services de conseillers indépendants lorsqu'il le juge nécessaire.

Comités du Conseil

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

Efficacité du Conseil

Le Conseil évalue régulièrement son efficacité au moyen d'un questionnaire d'autoévaluation. Il a élaboré des critères précis qui définissent les compétences recherchées et les qualités personnelles chez les candidates et candidats potentiels à recommander au gouvernement du Canada. La rémunération des membres du Conseil respecte les lignes directrices émises par le Bureau du Conseil privé.

Filiales

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

Principes de régie

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

D'autres renseignements sont donnés à la section Régie d'entreprise du site postescanada.ca.

Le Bureau de l'ombudsman veille à offrir un autre recours aux Canadiens qui croient que Postes Canada n'a pas rempli ses engagements de service. Il est indépendant du personnel et de la direction de Postes Canada et relève directement de la présidente du Conseil d'administration.

En examinant les plaintes des clients et en recommandant des solutions justes et équitables, le Bureau aide à maintenir la confiance que les clients ont envers le service postal.

En 2015, le Bureau a reçu 6 092 appels, par rapport à 4 885 appels en 2014. Des 2 847 appels qui ont donné lieu à une enquête, une mesure corrective a été prise pour résoudre les problèmes dans 48 % des cas. Dans les autres cas, notre enquête a validé la conformité des mesures prises par Postes Canada. À titre de comparaison, une mesure corrective avait été prise dans 58 % des 2 708 cas examinés en 2014 et dans 60 % des cas examinés en 2013.

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

Le nombre d'appels liés au *Protocole du service postal canadien* a augmenté; le Bureau en a reçu 400 de plus. Cette hausse coïncide avec l'augmentation du nombre de colis : Postes Canada a livré 16 millions de colis de plus en 2015 qu'en 2014, la grande majorité étant des achats de cybercommerce. En raison de cette croissance, la livraison sécuritaire est une question centrale pour les clients et pour la Société.

Le Rapport annuel du Bureau de l'ombudsman sera accessible à postescanada.ca/ombudsman.



Responsabilité Protocole du service postal canadien

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

Notre conformité au Protocole pour 2015 est présentée en bleu et en italique après chaque clause.

Avant-propos

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

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

Service universel

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

Toutes les 15,8 millions d'adresses résidentielles et commerciales canadiennes ont été desservies, et les services d'arrivée et de départ du régime international ont été fournis dans 192 pays.

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

Plus de 7 500 itinéraires ruraux et suburbains ont assuré la livraison à quelque 4,6 millions d'adresses.

Environ 3 700 comptoirs postaux ont desservi les clients en milieu rural.

Tarifs abordables

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

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

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

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

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

Les changements proposés aux tarifs d'affranchissement réglementés pour 2016 ont été publiés dans la Gazette du Canada aux fins de consultation publique en juillet 2015. En raison de l'examen proposé par le gouvernement, Postes Canada a reporté son plan de modification des tarifs de 2016.

Livraison fréquente et fiable

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



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

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

Postes Canada a assuré la livraison à chaque adresse canadienne. Le tableau de la page 39 présente la répartition des modes de livraison.

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

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

En 2015, le taux de livraison à temps pour le service Poste-lettres du régime intérieur a été de 94,2 %.

Accès pratique aux services postaux

9. Postes Canada offre un vaste réseau pour l'accès aux services postaux, notamment des comptoirs postaux, des points de vente de timbres au détail et des boîtes aux lettres dans les rues, ainsi que l'accès à l'information et

au service à la clientèle au moyen d'un site Web et de centres d'appels.

Outre les plus de 6 200 comptoirs postaux à service intégral et les milliers d'endroits où acheter des timbres, Postes Canada a offert un accès en tout temps au site postescanada.ca pour des services en ligne, tels que les fonctions de repérage, de changement d'adresse et d'achat d'affranchissement.

Postes Canada a aussi offert environ 220 000 points de levée où les articles de courrier peuvent être déposés (et près de 709 000 boîtes aux lettres rurales, qui sont également des points de levée).

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

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

En 2015, 98,8 % des Canadiens vivaient dans un rayon de 15 km d'un bureau de poste, 90,6 % dans un rayon de 5 km et 79,2 % dans un rayon de 2,5 km.

(suite à la page 38)

Responsabilité Protocole du service postal canadien

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

En tout, 156 événements auraient pu avoir des répercussions sur l'exploitation des bureaux de poste ruraux. Dans 68 % des cas, les services de vente au détail ont été maintenus sans interruption au sein de la même collectivité. Onze pour cent des cas ont nécessité l'interruption temporaire des services de vente au détail. Dans les autres cas, la situation a été résolue par des services de vente au détail offerts dans une collectivité voisine. Dans tous les cas, les services de livraison pour la collectivité ont été maintenus sans interruption.

Sécurité de la livraison

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

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

Approche communautaire et consultations

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

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

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

En 2015, cinq bureaux de poste de la Société en milieu urbain ont fait l'objet d'un examen. Les collectivités et les clients touchés ont été avisés et consultés au moins un mois avant la mise en œuvre de tout changement proposé.

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

Le 21 mai 2015, Postes Canada a tenu sa 10^e réunion publique annuelle à la Place Postes Canada, à Ottawa.

Traitement des plaintes

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

Postes Canada reçoit les plaintes et les questions des clients et y répond par plusieurs canaux, mais les Canadiens privilégient de plus en plus les moyens électroniques : les demandes envoyées par formulaire de service en ligne, par courriel et par télécopieur ont augmenté de 11,5 % en 2015. Durant l'année, le Service à la clientèle a aussi reçu 3,7 millions d'appels, dont plus de la moitié étaient des questions ou des demandes.

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

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

Rapport sur le rendement

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

Mode de livraison	Nombre d'adresses*	% du nombre total d'adresses	Coût annuel moyen par adresse
À la porte	4 255 742	27 %	286 \$
Point de remise centralisé (p. ex. cases postales dans les immeubles à appartements)	4 033 516	26 %	121 \$
Boîte postale multiple, boîte postale communautaire, kiosque	5 060 871	32 %	127 \$
Installation de livraison (case postale, poste restante)	1 754 973	11 %	72 \$
Boîte aux lettres rurale	708 909	4 %	196 \$
Tous les modes	15 814 011	100 %	170 \$

* Au 31 décembre 2015

19. En outre, Postes Canada présente dans son rapport annuel un aperçu des modes de livraison qu'elle utilise, en indiquant le nombre d'adresses desservies par chaque mode et les coûts liés à chaque mode.

Consultez le tableau ci-dessus.

Examen du protocole

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

Autres programmes de politique publique

Courrier du gouvernement et célogrammes

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

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

Postes Canada a reçu en 2015 un crédit de 22 millions de dollars du gouvernement pour aider à compenser l'incidence financière de ces programmes sur la Société.

Documents de bibliothèque

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

Politique sur l'environnement

Postes Canada s'est engagée à protéger l'environnement dans l'exercice de ses opérations. Postes Canada a déterminé que, conformément aux articles 66 et 67 de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)*, à sa connaissance, les projets réalisés par la Société au cours de l'année 2015 n'étaient pas susceptibles d'entraîner des effets environnementaux négatifs importants.

Résultats financiers

TABLE DES MATIÈRES

Rapport de gestion

Énoncés prospectifs	41
1 Résumé	42
2 Activités de base et stratégie	47
3 Facteurs de rendement clés	55
4 Capacités	57
5 Risques et gestion des risques	64
6 Liquidités et ressources en capital	70
7 Évolution de la situation financière	76
8 Revue des activités d'exploitation	78
9 Estimations comptables critiques, adoption de nouvelles normes comptables et faits nouveaux concernant les conventions comptables	86
10 Aperçu pour 2016	92

Supplément d'informations

Rétrospective financière	95
Renseignements supplémentaires	98
Rapport de l'auditeur sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	99
Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	100
Notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	101

États financiers consolidés

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière	102
Rapport des auditeurs indépendants	103
État consolidé de la situation financière	104
État consolidé du résultat global	105
État consolidé des variations des capitaux propres	106
État consolidé des flux de trésorerie	107
Notes afférentes aux états financiers consolidés	108

Rapport de gestion

Le rapport de gestion fournit un exposé décrivant les résultats financiers et les changements opérationnels de la Société canadienne des postes (la Société ou Postes Canada) et de ses filiales Les Investissements Purolator Ltée (Purolator), Groupe SCI inc. (SCI) et Innovapost Inc. (Innovaposte), pour l'exercice clos le 31 décembre 2015. Ces sociétés sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada ou de Groupe d'entreprises. Le rapport doit être lu conjointement avec les états financiers consolidés et les notes afférentes de l'exercice clos le 31 décembre 2015; ces documents ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et ils sont présentés en dollars canadiens. Les résultats financiers figurant dans le rapport de gestion sont arrondis au million près, tandis que les pourcentages connexes sont calculés en fonction de chiffres arrondis au mille près. À moins d'indication contraire, les renseignements du présent rapport de gestion sont en vigueur le 24 mars 2016.

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

Importance relative

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

Énoncés prospectifs

Le Rapport annuel, lequel comprend le présent rapport de gestion, renferme des énoncés prospectifs du Groupe d'entreprises qui rendent compte des attentes de la direction en ce qui concerne les objectifs, les plans, les stratégies, la croissance future, les résultats d'exploitation, le rendement ainsi que les perspectives et les occasions commerciales du Groupe d'entreprises. En général, les énoncés prospectifs sont désignés par des mots ou des expressions tels que « prévoit », « s'attend à ce que », « croit », « estime », « a l'intention de » ou d'autres mots et expressions similaires. Ces énoncés ne sont pas des faits, mais seulement des estimations relatives aux résultats futurs. Ces estimations reposent sur certains facteurs ou hypothèses concernant la croissance prévue, les résultats d'exploitation, le rendement, les perspectives et les occasions commerciales (les hypothèses). Bien que la direction considère ces hypothèses comme étant raisonnables et basées sur des renseignements disponibles, elles peuvent s'avérer incorrectes. Ces estimations relatives aux résultats futurs dépendent d'un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des différences considérables entre les résultats réels et les attentes du Groupe d'entreprises. Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent notamment les risques et incertitudes énoncés dans la Section 5 – Risques et gestion des risques à la page 64 du présent rapport de gestion (les risques).

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

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

Les énoncés prospectifs se trouvant dans le Rapport annuel sont seulement pertinents en date du 24 mars 2016; la Société ne prévoit pas mettre à jour publiquement ces énoncés pour tenir compte de nouveaux renseignements, d'événements futurs, de changements de situation ou de toute autre raison après cette date.

1 Résumé

Aperçu du Groupe d'entreprises de Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2015

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est composé de Postes Canada et de ses filiales : Les Investissements Purolator Ltée, Groupe SCL inc. et Innovapost Inc. Fournissant de l'emploi à près de 64 000 personnes, c'est l'un des plus importants employeurs au Canada. En 2015, ses employés ont livré près de 9 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 15,8 millions d'adresses à l'échelle du pays. Le secteur Postes Canada exploite le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, lequel compte plus de 6 200 bureaux de poste au pays. Postes Canada, qui est devenue société d'État en 1981, rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement. Son actionnaire unique est le gouvernement du Canada.

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

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

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

Postes Canada fait partie de l'industrie postale mondiale, qui est composée d'administrations postales étrangères. Toutes les administrations postales finançaient habituellement leur obligation d'assurer un service universel grâce à un privilège exclusif prévu par une loi, ou monopole de l'administration postale sur une partie du marché postal. Cependant, le privilège exclusif a peu de valeur dans le monde numérique.

Partout dans le monde et en raison des avancées technologiques et de la popularité accrue d'Internet et des appareils mobiles intelligents, les administrations postales continuent à voir les volumes des lettres diminuer, leurs clients délaissant le courrier traitable pour des solutions de rechange numériques. Confrontées à ce défi, les administrations postales ont pris diverses mesures, notamment hausser les tarifs, réorganiser leurs activités opérationnelles, moderniser les réseaux de traitement et de livraison, réduire leurs effectifs et le nombre de comptoirs postaux qui leur appartiennent et améliorer leurs services des colis pour profiter du marché du cybercommerce en pleine expansion. Certaines administrations postales offrent également des services de courrier numérique pour compléter leurs produits de courrier traitable.

La situation est la même au Canada. Postes Canada se trouve à une étape critique de son histoire. La tendance des communications en ligne s'accroissant, les entreprises et les ménages canadiens n'utilisent plus autant le service Poste-lettres^{MC}, ce qui a mené à une baisse importante des volumes de ce service. De fait, en 2015, nous avons livré 3,4 milliards d'articles Poste-lettres du régime intérieur, soit une diminution de 1,6 milliard d'articles (ou de 32 %) par rapport à 2006, année où ces volumes ont culminé. Alors qu'il est improbable que notre principal secteur d'activité (Courrier transactionnel) se redresse, le réseau Internet nous offre la meilleure occasion de livrer davantage de colis puisque les Canadiens achètent de plus en plus d'articles en ligne. Afin de pouvoir mieux nous préparer au déclin continu des volumes du service Poste-lettres et d'affronter la concurrence sur le marché très concurrentiel qu'est celui des colis, nous avons, en 2015, poursuivi nos efforts en vue de nous doter d'une nouvelle structure de coûts flexible grâce à notre Plan d'action en cinq points. Adopté en 2013, le Plan d'action devait rapporter des avantages financiers de l'ordre estimatif de 700 millions à 900 millions de dollars par année une fois pleinement mis en œuvre. Fondement de notre stratégie pour 2014 et 2015, il était axé sur les cinq initiatives transformationnelles suivantes :

1. transition aux boîtes postales communautaires (BPCOM) pour le tiers des ménages canadiens, soit environ cinq millions d'adresses, qui recevaient toujours leur courrier à la porte en 2013;
2. mise en place d'une nouvelle structure de tarification progressive pour les envois Poste-lettres pour mieux tenir compte du coût réel du service fourni à diverses clientèles;
3. offre d'un accès élargi et plus pratique aux services postaux grâce à des bureaux de poste concessionnaires;
4. rationalisation des opérations internes;
5. solutions aux coûts de main-d'œuvre.

Les progrès réalisés à la fin de 2015 à l'égard des initiatives du Plan d'action sont présentés ci-après.

Installation de boîtes postales communautaires

À la fin de 2015, nous avons terminé la conversion aux boîtes postales communautaires pour environ 830 000 adresses à l'échelle du pays. Ces conversions devraient générer pour Postes Canada des économies annuelles estimées à 80 millions de dollars.

Maintien de la nouvelle approche de tarification des envois Poste-lettres

Une structure de tarification progressive pour les lettres des régimes intérieur et international est en place depuis le 31 mars 2014. Selon cette structure, les clients qui achètent un seul timbre du régime intérieur paient le plein tarif. Par contre, des réductions sont offertes aux clients qui achètent des carnets, des rouleaux ou des feuillets, aux entreprises qui utilisent des machines à affranchir ou des vignettes, ainsi qu'aux clients du service Poste-lettres à tarifs préférentiels qui répondent aux exigences en matière de volumes et de préparation des envois. En 2015, aucune majoration n'a été apportée aux tarifs des timbres, mais il y a eu une légère modification des réductions accordées aux entreprises qui utilisent des machines à affranchir ou des vignettes.

Ajout de bureaux de poste concessionnaires pour une plus grande commodité

Quant aux initiatives de vente au détail, Postes Canada a continué de concentrer ses efforts sur l'optimisation du réseau de bureaux de poste de la Société en fonction de l'achalandage ainsi que sur le changement des heures d'ouverture. Les bureaux de poste concessionnaires offrent plus de commodité aux clients et nous continuons à en ajouter de nouveaux et à modifier les heures d'ouverture.

Rationalisation des opérations

En raison du virage auquel elle fait face, soit davantage de colis mais moins d'envois Poste-lettres, Postes Canada a continué d'apporter des changements au traitement du courrier et à la logistique afin d'accroître l'efficacité de ses opérations. Vu l'érosion du service Poste-lettres, la Société cherche à rationaliser ses opérations et à rehausser l'efficacité sur le plan de l'exploitation en regroupant les tâches de traitement du courrier ou en les transférant vers les grands centres urbains.

Solutions aux coûts de main-d'œuvre

Pour s'adapter aux besoins changeants des Canadiens en matière de services postaux, Postes Canada a réalisé d'importants progrès dans les solutions aux coûts de main-d'œuvre au cours des dernières années au moyen des conventions collectives conclues avec les divers syndicats. Ces solutions comprennent notamment des salaires inférieurs pour les nouveaux employés et des modifications des régimes de congé de maladie et de soins de santé, des dispositions liées à la sécurité d'emploi et des avantages du régime de retraite. Postes Canada mène actuellement des négociations avec son syndicat le plus important, soit le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (Exploitation postale urbaine et Factrices et facteurs ruraux et suburbains), ainsi qu'avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints. Ces négociations revêtent une grande importance, car elles aideront à garantir que les coûts de main-d'œuvre futurs reflètent l'évolution des activités de l'entreprise et que celle-ci demeure concurrentielle sur le plan des coûts et que son exploitation est aussi souple que possible.

Postes Canada continue à bénéficier de l'allègement que le gouvernement du Canada lui a accordé en février 2014, allègement qui la dispense d'effectuer des paiements spéciaux au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) pour la période allant de 2014 à 2017 et qui lui donne le temps de régler la question de la viabilité du Régime. Pendant cette période d'allègement, Postes Canada travaille avec ses syndicats et d'autres représentants des participants au Régime en vue d'évaluer toutes les options, dont des changements à apporter à la conception du Régime, qui assureront sa viabilité financière. La Société s'attend à reprendre les paiements spéciaux en 2018, à la fin de la période d'allègement temporaire.

Ces initiatives transformatrices faisaient partie d'une stratégie visant à aider Postes Canada à redevenir rentable et à garantir qu'elle puisse demeurer financièrement viable conformément à son mandat. D'après les progrès réalisés à ce jour, à l'état permanent, ces initiatives devraient générer des avantages financiers estimés à 450 millions de dollars par année. Cependant, compte tenu de l'érosion des volumes du service Poste-lettres et de l'augmentation des points de livraison, Postes Canada devra continuer à transformer son entreprise. Le gouvernement du Canada a indiqué son intention de procéder à un examen de Postes Canada pour s'assurer qu'elle fournit le service de grande qualité et à un prix raisonnable auquel s'attendent les Canadiens. Postes Canada travaillera de concert avec le gouvernement du Canada afin de déterminer la meilleure voie à suivre étant donné les défis constants auxquels est confronté le système postal canadien.

Points saillants financiers

En 2015 et pour un deuxième exercice consécutif, le Groupe d'entreprises de Postes Canada affiche un résultat avant impôt de 136 millions de dollars, par rapport à un résultat avant impôt de 269 millions de dollars en 2014. De même, le secteur Postes Canada fait état d'un résultat avant impôt de 63 millions de dollars en 2015, par rapport à un résultat avant impôt de 194 millions de dollars en 2014. Bien qu'il s'agisse d'un résultat positif, le profit est modeste comparativement aux revenus de la Société et compte tenu des importants défis auxquels est confronté le système postal au Canada. Au nombre des défis, mentionnons le déclin des volumes du courrier, le nombre croissant d'adresses à servir chaque année, d'importantes obligations au titre du régime de retraite et la nécessité d'investir constamment dans notre infrastructure, et ce, afin de continuer à répondre aux besoins des Canadiens.

Les facteurs suivants sont ceux qui ont le plus influé sur les résultats financiers de 2015.

Croissance du secteur Colis

Le magasinage en ligne a été encore plus populaire en 2015, surtout dans le marché de livraison des commandes du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur, ce qui a permis à notre secteur d'activité Colis de connaître une autre année de forte croissance. Ses produits ont augmenté de 137 millions de dollars, soit 9,1 %, et ses volumes se sont accrus de 16 millions d'articles, soit 9,7 %, par rapport à 2014. Les excellents résultats de ce secteur témoignent notamment d'une période des Fêtes sans précédent, qui a compris 16 journées durant lesquelles plus de 1 million de colis ont été livrés chaque jour ainsi que 8 fins de semaine où un total de 2,2 millions de colis l'ont été.

Érosion des volumes du secteur Courrier transactionnel

Les volumes ont continué à diminuer en 2015 pour le secteur Courrier transactionnel, qui est le secteur d'activité le plus important. Puisque de plus en plus de Canadiens gèrent leurs communications en ligne, la demande du service Poste-lettres a baissé de manière continue, chaque année depuis 2006. Cette tendance s'est maintenue en 2015 car Postes Canada a enregistré une baisse de 187 millions d'articles, ou 5,2 %, du service Poste-lettres du régime intérieur, par rapport à 2014. Le nombre de points de livraison au Canada a augmenté au cours des neuf dernières années (de 169 000 points par année en moyenne), entraînant une hausse des coûts en raison de l'obligation de fournir des services de livraison à plus d'adresses. Pour 2015, le taux de diminution des volumes du courrier par adresse s'établit à 6,8 %.

Hausse des coûts des avantages du personnel

Les coûts des avantages du personnel ont augmenté considérablement en 2015 par rapport à 2014. Les taux d'actualisation de l'exercice précédent, d'autres hypothèses actuarielles ainsi que le solde des actifs des régimes d'avantages du personnel de la Société sont utilisés pour calculer les coûts des avantages de l'exercice en cours. La hausse résulte surtout de l'incidence négative d'une diminution des taux d'actualisation servant à calculer les coûts des régimes d'avantages en 2015, ce qui est atténué par les répercussions positives des rendements solides des actifs des régimes de retraite en 2014. Ces facteurs se traduisent par une forte augmentation des coûts des avantages du personnel qui se chiffre à 189 millions de dollars, soit 17,6 %, de 2014 à 2015.

Exercice complet où les majorations des tarifs du service Poste-lettres ont été en vigueur

2015 aura été le premier exercice complet d'application des majorations tarifaires qui sont entrées en vigueur au début du deuxième trimestre de 2014 (31 mars 2014), dans le cadre d'une nouvelle structure de tarification progressive pour les envois Poste-lettres. Cette approche de tarification a accru de 107 millions de dollars les produits générés par le service Poste-lettres du régime intérieur au premier trimestre de 2015, comparativement à la période correspondante de 2014. Pour le reste de 2015, les produits du service Poste-lettres du régime intérieur ont diminué de 104 millions de dollars, soit une hausse de 3 millions de dollars à la fin de l'année par rapport à 2014, en raison des effets de l'érosion des volumes du courrier.

Élections fédérales au Canada

Les élections fédérales tenues le 19 octobre 2015 ont eu une incidence positive sur les résultats de fin d'exercice de tous les secteurs d'activité pour le secteur Postes Canada. Ces élections ont donné lieu à des envois additionnels de plus de 25 millions d'articles de courrier transactionnel et de plus de 60 millions d'articles de marketing direct, ce qui a diminué l'incidence de l'érosion du courrier, surtout au troisième trimestre de 2015.

Gains de productivité

Nous avons réalisé des gains de productivité et des réductions de coûts en mettant l'accent sur diverses initiatives opérationnelles. Nous continuons à rehausser l'efficacité en modifiant nos méthodes de travail et nos procédés ainsi qu'en actualisant et en perfectionnant les technologies que nous employons.

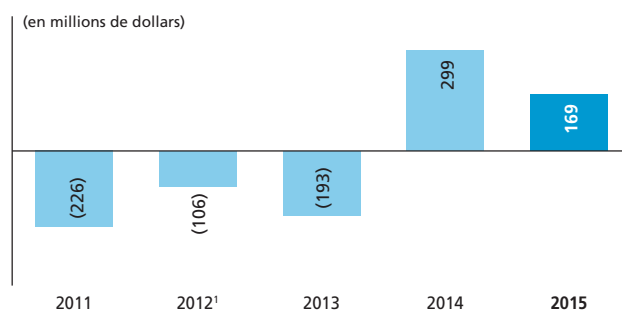
Importance et volatilité des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi

Au 31 décembre 2015, le déficit de solvabilité devant être financé pour le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) est estimé à 6,2 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans). L'importance des obligations du Régime et des autres avantages postérieurs à l'emploi est demeurée une préoccupation pour la Société. L'importance et la volatilité importante de ces obligations par rapport à notre position de trésorerie et à nos profits exercent une pression énorme sur les flux de trésorerie et sur notre capacité à financer les investissements nécessaires à la modernisation et à la croissance. La volatilité d'une année à l'autre est attribuable aux fluctuations des taux d'actualisation, aux rendements des placements et à d'autres hypothèses actuarielles, ce qui engendre des risques financiers et de liquidité à long terme considérables pour la Société. En 2015, cette volatilité a eu une incidence positive sur les régimes à prestations déterminées du Groupe d'entreprises, donnant lieu à des profits de réévaluation de 794 millions de dollars, après impôt, comptabilisés dans les autres éléments du résultat global, et améliorant le solde des capitaux propres du Groupe d'entreprises pour le porter à -1,1 milliard de dollars au 31 décembre 2015. Ces profits de réévaluation résultent principalement des gains sur les placements et d'une hausse des taux d'actualisation en 2015. Cependant, sans l'allègement de la capitalisation du Régime prévu par la loi, Postes Canada aurait été tenue de verser des cotisations spéciales au Régime d'environ 1,4 milliard de dollars en 2015.

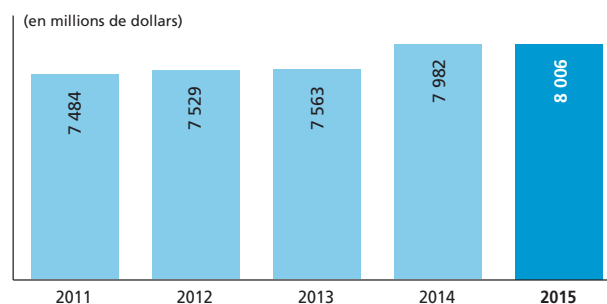
Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2015

Les états financiers consolidés de la Société canadienne des postes de 2015 comprennent les comptes de la Société et ceux de ses filiales, Purolator, SCL et Innovaposte.

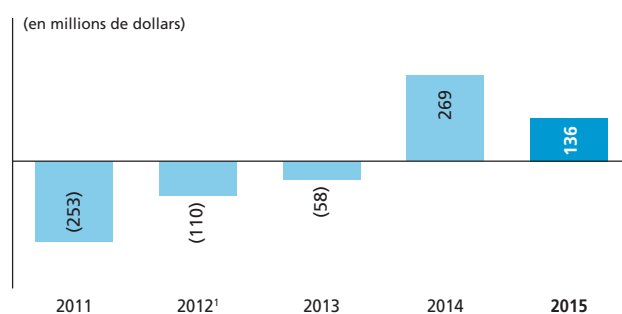
Résultat d'exploitation consolidé



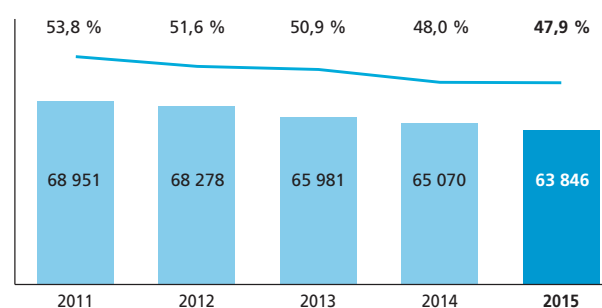
Produits d'exploitation consolidés



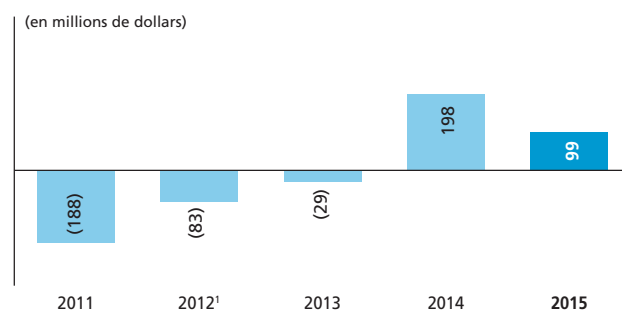
Résultat consolidé avant impôt



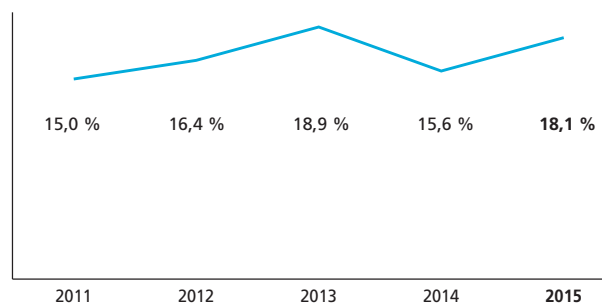
Main-d'œuvre exprimée en % des produits d'exploitation ainsi que nombre d'employés²



Résultat net consolidé



Avantages du personnel exprimés en % des produits d'exploitation



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

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

Le tableau ci-dessous présente le rendement consolidé de la Société pour l'exercice 2015 par rapport à 2014.

(en millions de dollars)

Exercices clos les 31 décembre	2015	2014	Écart	%	Explication
État consolidé du résultat global					Points saillants de la section 8 – Revue des activités d'exploitation à la page 78
Produits d'exploitation	8 006	7 982	24	0,3	L'écart est principalement attribuable à la croissance des produits du secteur Colis pour le secteur Postes Canada en raison de la vigueur du marché du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur et aux mesures tarifaires du service Poste-lettres, facteurs contrés en partie par l'érosion des volumes du secteur Courrier transactionnel et la baisse des produits de Purolator.
Charges d'exploitation	7 837	7 683	154	2,0	L'écart est principalement attribuable à la hausse des coûts des avantages du personnel pour le secteur Postes Canada par suite principalement d'une réduction des taux d'actualisation.
Résultat d'exploitation	169	299	(130)	(43,4)	
Résultat avant impôt	136	269	(133)	(49,4)	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des coûts des avantages du personnel et à l'érosion des volumes du secteur Courrier transactionnel, ce qui a été atténué par les mesures tarifaires du service Poste-lettres et la croissance des produits du secteur Colis pour le secteur Postes Canada.
Charge d'impôt sur le résultat	37	71	(34)	(47,4)	
Résultat net	99	198	(99)	(50,2)	
État consolidé des flux de trésorerie					Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 70
Trésorerie et équivalents de trésorerie	775	677	98	14,6	L'augmentation est en grande partie attribuable aux entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation en 2015, contrée en partie par les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement et de financement pour l'année.
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	595	591	4	0,5	Il n'y a aucun écart important.
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(479)	(359)	(120)	(33,0)	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des acquisitions d'immobilisations pour le secteur Postes Canada.
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(22)	(24)	2	11,6	Il n'y a aucun écart important.

2 Activités de base et stratégie

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

2.1 Nos activités

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

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada offre une gamme complète de services de livraison, de logistique et d'exécution des commandes à ses clients. Dans son ensemble, il affiche des produits annuels d'environ 8 milliards de dollars, dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, comptant près de 7 000 points de vente au détail, exploite un parc de 17 000 véhicules et possède un effectif de près de 64 000 employés.

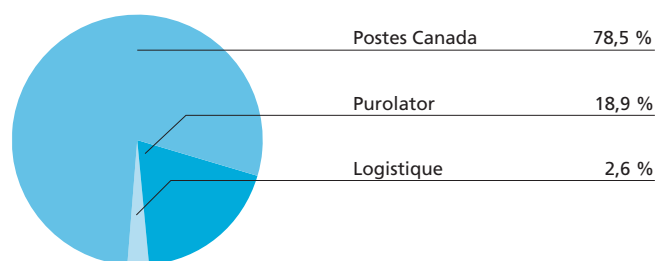
En 2015, nos employés ont livré près de 9 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 15,8 millions d'adresses dans les régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

Postes Canada est la composante la plus importante du Groupe d'entreprises, ayant généré 6,3 milliards de dollars en produits en 2015. Parmi les services de base offerts par Postes Canada, l'administration postale du Canada, on retrouve la livraison de lettres, de factures, de relevés, de colis, de produits de marketing direct et de périodiques.

Les Investissements Purolator Ltée, détenue à 91 % par Postes Canada, est le chef de file des fournisseurs de solutions intégrées de fret et de livraison de colis au Canada; ses produits se chiffrent à 1,5 milliard de dollars en 2015.

Le Groupe SCL inc., détenu à 99 % par le Groupe d'entreprises, est l'un des fournisseurs les plus importants au Canada offrant des solutions relatives à la chaîne d'approvisionnement; ses produits s'élèvent à 262 millions de dollars en 2015.

Produits par secteur – 2015



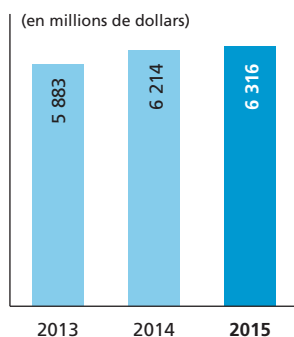
Produits par secteur	2013	2014	2015
Postes Canada	77,5 %	77,5 %	78,5 %
Purolator	20,3 %	20,1 %	18,9 %
Logistique	2,2 %	2,4 %	2,6 %

Secteur Postes Canada

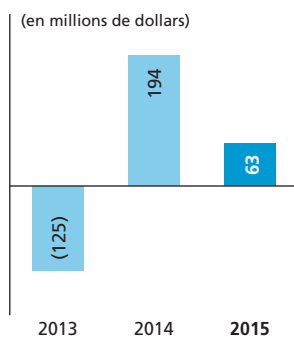
Le réseau de vente au détail de Postes Canada, qui est le plus grand au pays, compte plus de 6 200 bureaux de poste et près de 13 000 véhicules. En 2015, Postes Canada a livré 8,8 milliards d'articles de courrier et de colis. Comptant plus de 50 000 employés, elle assure la prestation de services à 15,8 millions d'adresses.

Le secteur Postes Canada a généré des produits de 6,3 milliards de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 78,5 % des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2015, qui se chiffrent à 8 milliards de dollars.

Produits

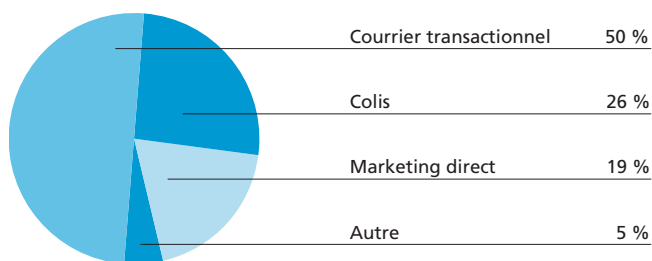


Résultat avant impôt



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

Produits selon le secteur d'activité – 2015



Produits selon le secteur d'activité	2013	2014	2015
Courrier transactionnel	50 %	52 %	50 %
Colis	24 %	24 %	26 %
Marketing direct	21 %	19 %	19 %
Autre	5 %	5 %	5 %

Courrier transactionnel

Le secteur Courrier transactionnel correspond à notre gamme de services proposant la livraison et la réponse relatives aux lettres, factures, relevés et autres formes de communications. Il s'agit de notre secteur d'activité générant le plus de revenus d'exploitation, lequel offre trois catégories de produits : Poste-lettres^{MC} du régime intérieur, Poste aux lettres de départ et Poste aux lettres d'arrivée.

Le secteur d'activité Courrier transactionnel représente 3,2 milliards de dollars, soit 50 % du total des produits d'exploitation de Postes Canada de 2015, qui s'élève à 6,3 milliards de dollars. Les produits générés par ce secteur d'activité ont baissé de 13 millions de dollars en 2015 par rapport à 2014 à cause de l'érosion des volumes, ce qui est atténué par la majoration tarifaire stratégique qui a été mise en place pour les envois Poste-lettres et qui est entrée en vigueur le 31 mars 2014. La majorité des produits d'exploitation du secteur Courrier transactionnel proviennent des services de livraison du courrier traitable traditionnels et le service Poste-lettres du régime intérieur représente 91 % du total de ce secteur. Cependant, les volumes de ce service connaissent un déclin rapide (5,2 % en 2015), puisque les Canadiens se tournent vers des solutions numériques. Ce déclin a une incidence profonde sur un modèle d'entreprise fondé sur des communications sur papier.

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

Colis

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

Le secteur Colis représente 1,6 milliard de dollars, soit 26 % du total des produits d'exploitation de Postes Canada de 2015, qui s'élève à 6,3 milliards de dollars. Ce secteur d'activité a connu une croissance constante au cours des dernières années en raison de la popularité accrue du cybercommerce. Conjuguée aux investissements que fait Postes Canada afin de consolider sa position de chef de file du cybercommerce, cette situation a créé de nouvelles occasions pour Postes Canada, surtout dans le segment entreprise à consommateur, puisqu'elle peut tirer profit de son vaste réseau de vente au détail et de son savoir-faire en matière de livraison aux adresses canadiennes.

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

Marketing direct

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

Le secteur d'activité Marketing direct représente 1,2 milliard de dollars, soit 19 % du total des produits d'exploitation de Postes Canada de 2015, qui s'élève à 6,3 milliards de dollars. Postes Canada a connu des difficultés pour ce qui est d'accroître sa part dans ce secteur concurrentiel. Il y a eu beaucoup d'expérimentation dans l'industrie du marketing, à mesure que les entreprises consacrent une plus grande part de leur budget en marketing aux solutions numériques moins coûteuses afin de maximiser le rendement de leurs campagnes publicitaires.

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

Autre

Le secteur d'activité Autre comporte une vaste gamme de produits et services, notamment le service poste^{IMC}, lequel permet à ses utilisateurs de recevoir, de payer et de gérer leurs factures en un seul endroit en ligne, la réexpédition du courrier, les produits de données ainsi que les timbres-poste commémoratifs, les articles-cadeaux et les pièces de monnaie.

Ce secteur représente 284 millions de dollars, soit 5 % du total des produits d'exploitation de Postes Canada de 2015, qui s'élève à 6,3 milliards de dollars.

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

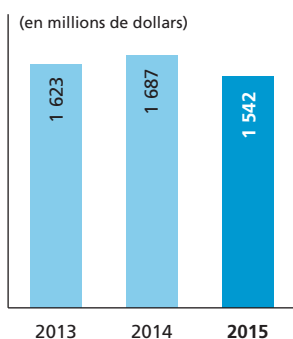
Secteur Purolator

Purolator est le plus important fournisseur de solutions intégrées d'expédition de fret, de colis et de logistique au Canada. Purolator possède son propre parc de plus de 3 500 véhicules terrestres et compte sur le plus grand réseau de fret aérien au pays. Menant ses activités dans le secteur canadien du transport, secteur hautement concurrentiel qui évolue rapidement, Purolator fait profiter le Groupe d'entreprises de son savoir-faire en matière de chaîne d'approvisionnement et de ses connaissances du segment entreprise à entreprise. Sa présence sur le marché des États-Unis procure également une capacité en transport d'arrivée et en logistique. Purolator possède un vaste réseau de service au Canada qui compte 170 emplacements d'exploitation, 125 centres d'expédition, 596 agents d'expédition autorisés et 240 boîtes de dépôt, ainsi que 2 centres de contact avec la clientèle et 9 centres d'affaires PostNet^{MC}.

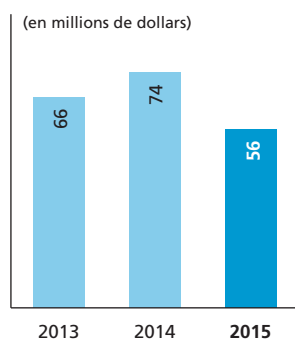
En 2015, Purolator génère des produits se chiffrant à 1,5 milliard de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 18,9 % du total des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2015, qui s'élève à 8 milliards de dollars.

Grâce à ses services et à sa fiabilité sans pareil dans l'industrie, Purolator peut concentrer ses efforts sur la satisfaction des besoins du marché en croissance qu'est celui du cybercommerce, soit plus précisément ceux du segment entreprise à entreprise de ce marché, par l'entremise d'une vaste gamme de services pour les articles de courrier à l'intérieur, à destination et en provenance du Canada, ce qui complète la gamme de services du Groupe d'entreprises et contribue à la création de synergies pour celui-ci.

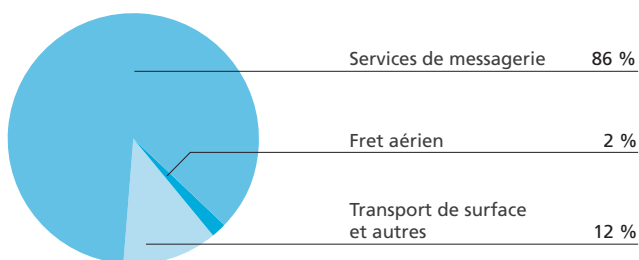
Produits



Résultat avant impôt



Produits selon le marché – 2015



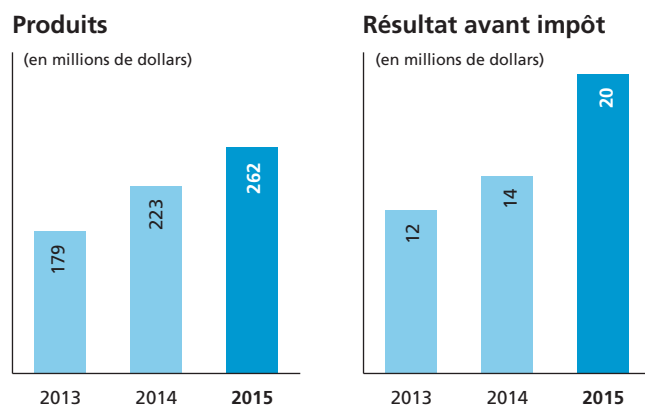
Produits selon le marché	2013	2014	2015
Services de messagerie	86 %	86 %	86 %
Fret aérien	5 %	5 %	2 %
Transport de surface et autres	9 %	9 %	12 %

Secteur Logistique – SCI

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

SCI met à la disposition de ses clients son expertise dans le segment entreprise à consommateur, dans le segment entreprise à entreprise et dans celui de la logistique des services sur le terrain, tout en fournissant innovation, intelligence et intégration aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle du pays.

En 2015, SCI a généré des produits se chiffrant à 262 millions de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 2,6 % du total des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2015, qui s'élève à 8 milliards de dollars.



2.2 Notre environnement commercial

Tendances mondiales

Après un début prometteur, la croissance économique à l'échelle mondiale a ralenti en 2015, principalement à cause de l'essor moins prononcé des économies émergentes, surtout de la Chine, et de l'effondrement des prix des produits de base. Ces facteurs plomberont encore la croissance en 2016. Les véritables moteurs de la croissance modérée qui est prévue dans les deux prochaines années seront les pays importateurs de pétrole, soit principalement les États-Unis et le Royaume-Uni. Les économies fortement axées sur les produits de base, dont le Canada, devraient tirer de l'arrière. Le retour imminent de l'Iran en tant que nation exportatrice de pétrole pourrait abaisser encore plus les prix du pétrole, ce qui nuirait fortement à la capacité de mettre en valeur les sables bitumineux du Canada. Le manque de vigueur du dollar canadien, lequel devrait demeurer sous la barre des 80 cents américains dans les deux années à venir, avantagera les exportateurs de produits autres que ceux de base tout en atténuant les occasions de croissance que présente le cybercommerce en direction du Canada.

Le lien étroit entre les volumes du courrier et la performance économique a commencé à se détériorer à la fin des années 1990, alors que les consommateurs et les entreprises ont pu accéder plus librement à Internet. Cette tendance s'est aggravée à l'arrivée de plateformes de communications numériques et mobiles qui sont plus accessibles et qui facilitent la numérisation des communications pour toutes les clientèles. Les gouvernements veulent interagir avec leurs électeurs par voie électronique, les entreprises continuent à promouvoir les relevés et factures numériques et les consommateurs restent en contact grâce aux médias sociaux. L'International Post Corporation (IPC) a signalé que, pour ses 29 membres qui présentent des rapports, le déclin moyen des volumes du courrier par ménage a atteint près de 25 % pendant la période allant de 2004 à 2014. Confrontées au défi de gérer un réseau de livraison de plus en plus coûteux et en expansion dans un environnement de déclin des volumes, de nombreuses administrations postales recherchent toujours des solutions novatrices pour la gestion de leurs coûts.

En même temps, les administrations postales élaborent des stratégies de croissance qui mettent en jeu la diversification de leurs activités ainsi que des partenariats comme moyens plus permanents d'assurer leur viabilité.

- En 2015, Japan Post a acquis la plus grande entreprise logistique de l'Australie, Toll Holdings, ce qui a représenté la première étape d'un processus visant à faire de Japan Post une importante société de logistique à l'échelle internationale. Dans les trois prochaines années, Japan Post consacrera 16 milliards de dollars américains à la consolidation de sa présence sur la scène mondiale.
- Plusieurs administrations postales, dont Austrian Post et Le Groupe La Poste (en France), sont en voie de pénétrer le marché de la livraison de commandes d'épicerie, lequel est considéré comme un segment en croissance et peu exploité. De tels services doivent être fournis rapidement et requièrent un réseau de livraison moins structuré que ceux que l'on retrouve généralement dans le secteur postal, mais aussi des investissements dans du matériel spécialisé, tels que des camions ou des conteneurs réfrigérés.

- Alibaba se démarque comme entreprise pouvant aider, à l'échelle internationale, ses partenaires du secteur postal à concrétiser leurs aspirations, s'associant à plusieurs administrations postales, dont Singapore Post, Correios (au Brésil), Royal Mail (au Royaume-Uni) et Posti (en Finlande), afin de rendre les consommateurs chinois accessibles au reste du monde. Plus particulièrement, Singapore Post a tissé des liens avec Alibaba afin de se doter d'une présence logistique régionale forte en Asie du Sud-Est et a récemment pénétré les États-Unis en acquérant, en octobre 2015, deux entreprises de logistique du cybercommerce.

Certaines administrations ne peuvent réaliser les changements qu'elles souhaitent en raison de choix de politiques maintenant le statu quo en dépit de preuves accablantes soulignant le besoin urgent d'une réforme des activités et des politiques. Par exemple, l'administration postale des États-Unis (USPS) a connu une baisse des volumes du courrier de plus de 27 % depuis 2006, a enregistré respectivement des pertes nettes de 5,5 milliards et de 5,1 milliards de dollars pour les exercices de 2014 et de 2015 et s'attend à continuer d'afficher des pertes semblables à moins que des changements structurels importants ne soient apportés. La forte croissance de son secteur de livraison de colis n'a pu lui permettre d'éponger ces pertes d'exploitation continues.

Canada

Postes Canada continue à faire face à d'importants défis qui menacent sa viabilité. Les volumes du courrier ne cessent de diminuer, tandis que le nombre de points de livraison augmente, ce qui a occasionné un déclin de plus de 30 % du nombre d'envois livrés par adresse entre 2008 et 2015. L'évaluation du déficit sur le plan de la solvabilité du régime de retraite à prestations déterminées continue à mettre une pression considérable sur les liquidités. Postes Canada est confrontée à des défis concurrentiels imposés par une structure inflexible de coûts élevés qui menace la rentabilité à long terme sur un marché du cybercommerce en expansion. En décembre 2013, Postes Canada a dévoilé le Plan d'action en cinq points afin de traiter les problèmes liés à sa viabilité opérationnelle, tout en permettant à la Société de concentrer ses efforts à nouveau sur des perspectives de croissance pour l'aider à assurer sa rentabilité et à remplir son obligation d'assurer un service universel. En octobre 2015, le Plan d'action a été suspendu en attendant les résultats d'un examen mené par le gouvernement.

Courrier transactionnel (à l'exception du courrier de départ)	2008	2009 ¹	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Variation des volumes des envois livrés (pourcentage)	(1,6) %	(5,5) %	(3,9) %	(3,7) %	(6,1) %	(4,9) %	(5,0) %	(5,9) %
Variation du nombre d'adresses de livraison (pourcentage)	1,4 %	1,2 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,2 %	0,9 %
Diminution des volumes du courrier par adresse (pourcentage)	(2,9) %	(6,7) %	(4,9) %	(4,6) %	(7,0) %	(5,9) %	(6,1) %	(6,8) %

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

2.3 Notre stratégie et nos priorités stratégiques

Postes Canada

Postes Canada fait face à un virage monumental, alors que l'avènement des communications numériques a complètement changé la manière dont les Canadiens utilisent les services postaux. Les plateformes numériques remplacent rapidement les documents papier comme moyen privilégié de communiquer, d'expédier et de payer des factures et de faire de la publicité. Ce changement comportemental cause l'érosion marquée des volumes de Courrier transactionnel, qui est son secteur le plus important, ce qui exerce une pression négative sur les produits d'exploitation, à un moment où le nombre d'adresses dans le réseau augmente chaque année et où les coûts de main-d'œuvre demeurent essentiellement fixes.

Postes Canada doit s'adapter à ce changement et à l'évolution des besoins des Canadiens en étant un catalyseur essentiel pour les communications et le commerce. Dans ce rôle important, Postes Canada se doit d'offrir les services de grande qualité dont les Canadiens ont besoin, peu importe l'endroit ou le moment.

En élaborant notre stratégie actuelle, nous avons examiné les besoins changeants de nos clients, les options pour la livraison de plus de colis et de moins d'articles Poste-lettres, l'environnement concurrentiel dans lequel nous exerçons nos activités, la nécessité d'ajuster de façon permanente notre structure de coûts, les moyens de gérer les coûts croissants associés aux nouvelles adresses ainsi que la volatilité du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes et son incidence sur la trésorerie.

En 2015, nos principales priorités stratégiques ont été les suivantes :

- redéfinir le service postal au moyen de la mise en œuvre réussie du Plan d'action en cinq points;
- devenir un catalyseur du cybercommerce, en favorisant la croissance de nos secteurs Colis et Logistique et en élargissant nos activités dans le domaine du cybercommerce;
- mettre au point des solutions de marketing gagnantes, en faisant évoluer le publipostage pour en assurer la pertinence dans le nouveau contexte du monde du numérique et des médias sociaux;
- accroître la fidélité de la clientèle;
- rehausser notre marque et promouvoir notre rôle d'intermédiaire digne de confiance;
- créer un effectif habilité et souple pour répondre aux besoins changeants des clients.

Le gouvernement du Canada a indiqué son intention de procéder à un examen de Postes Canada, pour s'assurer qu'elle fournit le service de grande qualité et à un prix raisonnable auquel s'attendent les Canadiens. Postes Canada travaillera de concert avec le gouvernement du Canada afin de déterminer la meilleure voie à suivre étant donné les défis constants auxquels est confronté le système postal canadien.

Redéfinir le service postal au moyen du Plan d'action en cinq points

Le Plan d'action en cinq points, annoncé en décembre 2013, a servi de fondement à notre stratégie pour 2014 et 2015, laquelle visait à nous permettre de remplir notre mandat d'autonomie financière, tout en offrant aux Canadiens un service postal abordable et universel. Le Plan d'action faisait partie intégrante des bases d'un nouveau système postal conçu pour répondre aux besoins changeants des Canadiens en matière de services postaux et pour aider la Société à réussir dans l'ère numérique. En 2014 et en 2015, Postes Canada a apporté plusieurs grands changements à la livraison, à la vente au détail, aux opérations et à la tarification. Selon les progrès réalisés à ce jour, à l'état permanent, ces initiatives transformationnelles devraient rapporter des avantages financiers estimés à 450 millions de dollars par année. Nous appuierons l'examen auquel procédera le gouvernement du Canada, lequel fera partie de notre prochaine stratégie. Entre-temps, nous concentrons nos efforts sur nos autres priorités stratégiques, soit celle d'assurer la croissance de nos secteurs Colis et Marketing direct.

Devenir un catalyseur du cybercommerce

La croissance du cybercommerce et de la popularité du magasinage en ligne auprès des Canadiens créent des occasions importantes pour Postes Canada. Bien que la croissance du secteur Colis ne suffise pas à elle seule à compenser l'érosion que connaissent les volumes d'articles Poste-lettres, elle est indispensable à notre avenir. Nous avons réalisé des investissements considérables pour développer nos produits, nos services et nos opérations. Grâce à cet accent mis sur l'innovation et la commodité, à notre couverture sans pareille du marché, avec plus de 6 200 bureaux de poste partout au Canada, et à la mise au point de nouveaux services, tels que le service FlexiLivraison^{MC} et la livraison le jour même, nous serons bien placés pour tirer profit de la croissance du cybercommerce et maintenir notre position de chef de file sur ce marché entreprise à consommateur hautement concurrentiel. Des efforts soutenus et des investissements dans nos capacités de balayage et de suivi seront également une priorité, étant donné que la visibilité des achats tout au long du procédé d'expédition est une exigence clé des acheteurs en ligne. Nous entendons nous positionner en tant que fournisseur privilégié dans le segment entreprise à consommateur au pays, en améliorant nos relations avec les expéditeurs cybercommerçants et les administrations postales étrangères de sorte à rehausser l'expérience de livraison et à nous distinguer de nos concurrents dans le segment de la livraison résidentielle.

Mettre au point des solutions de marketing gagnantes

Les produits de publipostage de Postes Canada représentent un faible pourcentage du marché de la publicité au Canada. Alors que la publicité imprimée, y compris le marketing direct, a perdu des parts de marché en raison de l'avènement de la publicité en ligne et par services mobiles, le publipostage demeure un aspect essentiel des multimédias pour les petites et les grandes entreprises. Récemment, cependant, les spécialistes du marketing ont commencé à douter de plus en plus de la publicité numérique et de ses mesures fractionnées. Ce doute au sujet du numérique, accompagné de deux tendances principales du marché, prépare le terrain pour une reprise du publipostage. La première tendance, soit la connexion numérique permanente, a radicalement changé la façon dont les clients gèrent leur mode de vie, consomment du contenu et interagissent avec les marques. Cela crée une attente de la part des consommateurs voulant que les entreprises connaissent leurs préférences et leur fournissent une expérience plus personnalisée. La seconde tendance, à savoir la convergence, fusionne les canaux en ligne et hors ligne en une interaction de magasinage et d'achat transparente à canaux multiples qui s'articule autour de l'expérience de marque. Sur ce marché bien établi sur le plan numérique, les spécialistes du marketing constatent que, même si les médias numériques génèrent de nombreuses interactions avec la clientèle, ils n'incitent pas beaucoup les gens à l'action. Par conséquent, les produits de publipostage de Postes Canada se trouvent dans une position unique pour prendre la tête du marketing direct de la prochaine génération, puisqu'ils sont abordables et qu'ils offrent aux clients un excellent rendement du capital investi. La nature physique de ces envois offre certains avantages que les offres numériques ne peuvent pas égaler. Ils peuvent aussi être ciblés, ce qui permet aux spécialistes du marketing d'utiliser les données pour personnaliser leurs messages et joindre les consommateurs chez eux.

En 2015, Postes Canada a annoncé des changements d'appellations de ses services et produits de publipostage afin que sa clientèle s'y retrouve plus facilement. Ces changements reflètent mieux la manière dont les spécialistes du marketing utilisent réellement les produits et dont ceux-ci favorisent la croissance de leur entreprise. Ce renouvellement de la marque s'inscrit dans le cadre d'une vaste initiative pour repositionner et accroître nos activités liées au publipostage, en lançant Marketing Intelliposte de Postes Canada^{MC}, une approche qui permet d'aborder le publipostage de manière encore plus judicieuse. L'appellation Courrier de quartier de Postes Canada^{MC} remplace celle de Médiaposte sans adresse^{MC}, car ce service permet aux spécialistes du marketing d'acheminer à des quartiers précis des offres qui s'adressent expressément aux gens qui y vivent. De même, le service Courrier personnalisé de Postes Canada^{MC}, qui remplace Médiaposte avec adresse^{MC}, met en évidence que l'article s'adresse spécifiquement à la personne à laquelle il est destiné. Nous souhaitons inciter encore plus de clients à l'action grâce à une approche qui fusionne trois puissants éléments, soit l'expérience physique, les données et la connectivité, de sorte à rendre leur marketing mix plus judicieux et efficace. Ces changements nous aideront à mieux positionner nos produits auprès de nos clients et nous permettront de mieux concurrencer d'autres modes de publicité, dont les options numériques. Outre le renouvellement de nos marques et le repositionnement de nos produits existants, nous innovons en lançant de nouveaux produits et simplifions la façon dont nos clients achètent et préparent leurs articles de publipostage.

Accroître la fidélité des clients

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

Rehausser notre marque et promouvoir notre rôle d'intermédiaire digne de confiance

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

Créer un effectif habilité et souple pour répondre aux besoins changeants des clients

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

Purolator

Purolator continue à réaliser des progrès dans la mise en œuvre de son plan stratégique à long terme. L'initiative PuroNext étant en cours d'exécution, les activités de base de l'entreprise se renforcent sans cesse et ses investissements ont presque doublé par rapport à ceux des dernières années, investissements consacrés surtout au lancement de nouveaux services, technologies et procédés. Grâce à ces efforts, Purolator consolide sa position de principal fournisseur de solutions entreprise à entreprise intégrées de services de transport et de logistique au Canada, à destination du Canada et en provenance du Canada.

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

Maintenir la compétitivité des coûts de Purolator et la qualité de ses services est essentiel à la poursuite de sa croissance. C'est pourquoi sa stratégie de transformation de ses procédés opérationnels (PuroNext) est de première importance. Purolator a réalisé certains volets de cette stratégie en 2015. Parmi les projets clés de la stratégie, dont l'exécution est prévue sur plusieurs années, mentionnons l'instauration d'un code à barres perfectionné et renfermant davantage de données d'expédition afin d'améliorer la visibilité des opérations et la capacité de livraison, le tri intelligent et l'optimisation des itinéraires afin d'accroître la productivité et de réduire les erreurs, une base de données unique et un système de gestion du transport.

Purolator continue à renforcer sa capacité de prestation de services grâce à un meilleur suivi des expéditions, au perfectionnement de ses applications mobiles, à l'ajout de caractéristiques sur le plan des produits de messagerie et de logistique et au recours à des technologies du cybercommerce. Cherchant à augmenter la valeur de ses services et sa part de marché, Purolator applique une approche de vente qui est axée sur les solutions, qui renforce les liens avec sa clientèle et qui ajoute de la valeur. De plus, les efforts déployés à l'égard du marketing et de sa marque ont permis à son segment Petites entreprises de connaître une forte croissance.

Purolator vise toujours à pénétrer des marchés verticaux attrayants, en créant des solutions novatrices destinées notamment aux secteurs des soins de santé, de la haute technologie et de la vente au détail. En raison de l'importance du commerce transfrontalier et du potentiel qu'il recèle, Purolator entend exploiter des occasions de croissance en rationalisant les flux de transport, de distribution et d'informations entre le Canada et le reste du monde.

SCI

SCI poursuit sa stratégie qui consiste à devenir le chef de file au Canada en matière de solutions de chaîne d'approvisionnement liées aux logistiques intégrées (logistique des sorties et logistique inversée) pour les secteurs à valeur élevée et en forte croissance au Canada. L'élément clé de la stratégie de SCI sera l'accroissement des capacités éprouvées dans des secteurs spécialisés, notamment la prise en charge des ventes multicanal, la logistique inversée, les solutions de gestion du cycle de vie du produit et les services spécialisés de transport. Tirer parti d'occasions au sein du Groupe d'entreprises de Postes Canada qui offrent une envergure et une portée permettra aussi à SCI d'accroître sa part de marché globale au Canada.

En 2016, SCI continuera à mettre l'accent sur une croissance rentable. Cela découlera des marchés verticaux ciblés comme la vente au détail multicanal, le cybercommerce, les soins de santé et la technologie, la croissance de la logistique des contrats et des services de transport, ainsi que des économies opérationnelles réalisées grâce aux initiatives d'amélioration continue.

3 Facteurs de rendement clés

Examen de nos principales réalisations en 2015

Comme l'indique la section 2.3 – Notre stratégie et nos priorités stratégiques, nos principales priorités stratégiques ont été axées en 2015 sur la redéfinition du service postal au moyen de la mise en œuvre réussie du Plan d'action en cinq points et sur la recherche d'occasions de croissance fondées sur nos principaux actifs et compétences, ou les complétant.

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

Nous résumons ci-après certaines de nos principales réalisations en 2015.

Atteinte des objectifs liés au leadership en cybercommerce par l'entremise de l'excellence en livraison à domicile

- Les produits du secteur Colis ont augmenté à plus de 1,6 milliard de dollars en 2015 (une augmentation de 9,1 % par rapport à 2014) et ceux du secteur Colis provenant de nos 25 principaux clients du cybercommerce ont augmenté de plus de 30 % par rapport à 2014. Ces résultats ont été obtenus grâce à des investissements, au recrutement de nouveaux clients et à l'accroissement des produits et des volumes auprès de la clientèle existante.
- Nous avons élargi nos activités à l'égard des colis à destination du Canada en instaurant des solutions s'adressant aux expéditeurs étrangers, afin de rendre plus facile l'accès au réseau de Postes Canada en vue de la livraison finale de leurs envois. Nous avons également travaillé avec Purolator afin d'offrir aux clients une solution intégrée par laquelle nous leur fournissons des services de fret aérien ou de transport par camion vers le Canada ainsi que des services de dédouanement et de livraison à la destination finale.
- Nous avons, en 2015, étendu notre service Livré ce soir à Montréal, faisant de cette ville la troisième grande ville canadienne, après Vancouver et Toronto, où certains commerçants et clients peuvent avoir leurs achats livrés quelques heures après qu'ils ont été commandés en ligne. En offrant ce service à Montréal, 2,2 millions de clients de plus y ont accès, portant sa clientèle à plus de 9 millions de personnes.
- En 2015, nous avons inauguré le service FlexiLivraison^{MC}. Ce service innovateur permet aux clients de faire acheminer leurs commandes passées en ligne au bureau de poste de leur choix – près de leur domicile, de leur lieu de travail, de leur chalet et d'une destination voyage, ou à n'importe quel endroit au pays – à des fins de ramassage au moment qui leur convient. Durant l'année, il y a eu environ 90 000 inscriptions et 100 000 expéditions.
- Nous avons installé au-delà de 1 700 armoires à colis dans des immeubles d'habitation et des immeubles en copropriété partout au Canada, portant à plus de 2 200 le nombre total de ces armoires. Celles-ci permettent une livraison sécuritaire des colis et des paquets même lorsque les résidents ne sont pas chez eux pour les recevoir.
- Nous continuons à renforcer notre présence dans le milieu du cybercommerce grâce à nos campagnes de promotion de livraison de colis auprès des consommateurs et des commerçants. Les principaux thèmes ont été la campagne Du monde en ligne jusqu'à vous^{MC} et le service FlexiLivraison, et les messages véhiculés soulignaient notre position de chef de file du cybercommerce et la commodité supérieure de nos services de livraison de colis. Des campagnes en français et en anglais ont été réalisées et étaient appuyées par de la publicité sur plusieurs plateformes médiatiques, y compris à la télévision, dans les journaux et par voie de supports numériques.
- Le 28 septembre 2015, nous avons tenu notre quatrième gala annuel de remise des Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce^{MC} au cours d'un événement à guichet fermé à Toronto, en l'honneur des entreprises qui ont transformé le secteur de la vente au détail en ligne au Canada.
- Nous avons élargi notre service d'expédition à partir du magasin. Ce service est maintenant utilisé par 22 commerçants dans plus de 1 000 emplacements de ramassage, et le volume des expéditions a dépassé les 5 millions d'articles (augmentation de plus de 25 % par rapport à 2014). Ce service permet aux commerçants d'expédier leurs produits à leurs clients en ligne à partir de l'établissement de détail le plus près. Les clients en ligne reçoivent leurs commandes plus rapidement, ce qui signifie des coûts d'expédition moins élevés, une plus grande satisfaction de la clientèle et des ventes accrues.
- Nous avons négocié une nouvelle entente bilatérale pour 2016-2017 avec l'administration postale des États-Unis, laquelle constitue notre plus grand partenaire commercial.

Redéfinition du service postal au moyen du Plan d'action en cinq points

- Nous avons réalisé d'importants avantages financiers grâce aux initiatives de notre Plan d'action en cinq points qui ont rapporté environ 390 millions de dollars en 2015. À l'état permanent, ils devraient augmenter à environ 450 millions de dollars par année.
- Nous avons, en 2015, fait passer plus de 730 000 ménages situés partout au Canada de la livraison à la porte à la livraison aux boîtes postales communautaires (pour un total d'environ 830 000 ménages). Ces conversions ont inclus des installations dans près de 23 000 emplacements et touché plus de 50 000 modules dans 76 postes de facteurs.

- Nous avons optimisé le vaste réseau de bureaux de poste de la Société en modifiant les heures d'ouverture et en fermant des bureaux de poste de la Société dans les localités où les clients étaient déjà bien servis par d'autres emplacements plus pratiques. Nous avons également étendu l'accès aux clients en ajoutant des bureaux de poste dans les établissements de nouveaux détaillants ou de détaillants existants afin de vendre les produits et services de Postes Canada.
- En 2015, nous avons inauguré notre première boutique concept. Située à Richmond Hill, en Ontario, celle-ci offre un niveau supérieur de commodité à ses clients, dont un service de ramassage de colis au volant, des postes d'envois et distributeurs libre-service (ouverts 24 heures par jour, 7 jours par semaine), une cabine d'essayage (pour que les clients puissent essayer des vêtements achetés en ligne) et des heures d'ouverture prolongées.
- Nous avons géré l'attrition avec soin, ce qui nous a permis de réduire le besoin d'embauche et de réaliser des économies liées à la main-d'œuvre, et ce, tout en respectant les dispositions de nos conventions collectives. Nous avons également entamé des négociations avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) ainsi qu'avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (pour les unités Exploitation postale urbaine et Factrices et facteurs ruraux et suburbains). Ces négociations joueront un rôle de premier plan dans la réduction de nos coûts de main-d'œuvre, y compris ceux liés au régime de retraite, et aideront la Société à s'adapter aux besoins changeants des Canadiens en matière de services postaux.

Mise au point de solutions de marketing gagnantes

- Nous avons lancé l'approche Marketing Intelliposte de Postes Canada^{MC} à l'automne de 2015 auprès de 40 000 clients, associations, partenaires et agences. Par cette approche, les marques rejoignent directement les clients grâce à la fusion de trois puissants éléments, soit le caractère physique, les données et la connectivité, ce qui aide les spécialistes du marketing à inciter leur clientèle à l'action.
- Nous avons élaboré, produit et distribué deux documents originaux de recherche sur l'ethnographie et le neuromarketing, qui ont été bien accueillis sur le marché. Nous avons également pris part à 12 salons professionnels, 5 webinaires, 62 ateliers visant les agences et à d'autres événements afin de promouvoir notre approche Marketing Intelliposte.
- Avec plus de 900 commandes et 4,5 millions d'articles et ayant généré des produits de près de 2 millions de dollars en 2015, notre outil en ligne clé en main Médiaposte clic^{MC}, qui aide les entreprises à concevoir et à mener des campagnes de publipostage efficaces quel que soit leur budget, s'est révélé fort populaire.

Accent mis sur la santé, la sécurité et la formation

- Nous avons réduit de 17 % le taux de fréquence des blessures entraînant une perte de temps par rapport à 2014 et avons surpassé notre objectif pour 2015. Nous continuons à concentrer nos efforts sur le maintien d'un milieu de travail sain et sécuritaire, en sensibilisant toujours plus nos employés aux questions de sécurité et en mettant en place des initiatives pour repérer et régler rapidement les situations et les activités à risque élevé.
- Nous avons offert aux employés de première ligne et aux superviseurs à l'échelle de l'entreprise un peu plus de 700 000 heures de formation sur la mise à jour des pratiques opérationnelles, des structures et de l'équipement. Nous avons également mis l'accent sur les employés touchés par le changement. Il y a maintenant 24 000 employés de première ligne dans nos 21 établissements et nos 60 principaux postes de facteurs qui ont accès à de l'apprentissage numérique, ce qui nous a permis de leur dispenser plus de 100 000 heures de formation en 2015.

Amélioration du rendement du service et de l'expérience de la clientèle

- Nous avons dépassé nos objectifs de rendement du service dans les délais impartis pour ce qui est des colis d'arrivée du régime international et du service Courrier personnalisé^{MC}.
- Nous avons parachevé la refonte de notre site Web en 2015, ce qui a engendré de bons résultats, dont une augmentation de 11 % du nombre total de visites, une hausse de 103 % des recherches à des fins de repérage et deux fois plus de visites à partir d'appareils mobiles.
- Nous avons réussi, en 2015, à accroître la visibilité de bout en bout entre les principaux établissements du réseau de livraison de Postes Canada grâce à la mise en place de l'emboîtement. L'emboîtement est l'association d'articles aux conteneurs, de conteneurs aux unités d'expédition et d'unités d'expédition aux remorques. Cette amélioration permet aux clients de savoir quand leurs articles quittent un grand établissement et arrivent à un autre.
- Nous avons continué d'améliorer la commodité du magasinage en ligne tant pour les acheteurs que pour les commerçants au moyen des Services Web pour colis. Lancés en 2012, les Services Web permettent l'intégration des données d'expédition de Postes Canada au site Web du commerçant. En 2015, nous avons eu plus de 230 nouvelles intégrations de Services Web et plus de 5 500 clients intégrés à ces services, soit au-delà de 2 500 clients de plus qu'en 2014, permettant ainsi aux commerçants d'augmenter leurs transactions d'expédition avec Postes Canada.
- Nous avons mis davantage l'accent sur nos clients en lançant un certain nombre de produits et services novateurs, notamment les services FlexiLivraison et Livré ce soir, avons amélioré les rapports fournis aux clients, avons investi dans les technologies et avons rehaussé le réseau et l'infrastructure de manière à améliorer notre rendement du service et l'expérience client.

4 Capacités

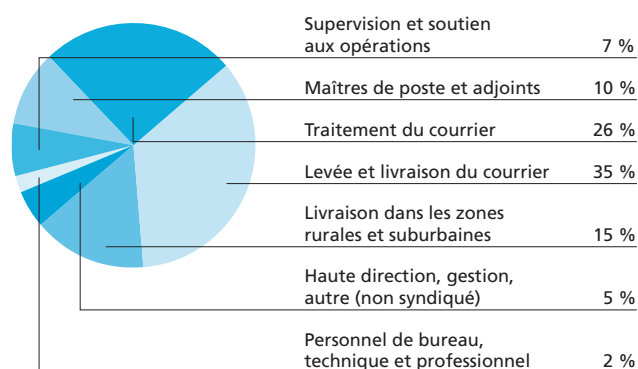
Examen des enjeux qui ont une incidence sur notre capacité à exécuter les stratégies, à gérer les facteurs de rendement clés et à produire des résultats

4.1 Nos employés

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada compte l'un des plus grands effectifs au Canada, soit près de 64 000¹ employés, dont plus de 13 000 parmi ses filiales. L'effectif est diversifié et présent à l'échelle du pays, dans les collectivités urbaines, rurales et éloignées.

Secteur Postes Canada

Effectif par type de travail – 2015



Les employés jouent un rôle essentiel dans la réussite de la Société et contribuent grandement à fournir une expérience client positive, fiable et qui inspire confiance.

Gestion du talent, formation et perfectionnement

Secteur Postes Canada

Pour atteindre les objectifs de notre entreprise, il est essentiel d'attirer les talents dont nous avons besoin. En mettant l'accent sur les quatre groupes désignés, à savoir les femmes, les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées, nous avons encore intensifié et peaufiné nos efforts de recrutement auprès de ces groupes. Ainsi, notre personnel a une forte représentation de femmes et de membres des minorités visibles et nous continuons à combler l'écart pour ce qui est du nombre d'employés issus des communautés autochtones ou vivant avec un handicap. Ces efforts sont décrits dans le Plan d'équité en matière d'emploi de Postes Canada pour 2015-2017. En 2015, nous nous sommes efforcés d'analyser dans quelle mesure notre image de marque en tant qu'employeur nous aidait à recruter et à fidéliser un effectif hautement diversifié. En 2016 et dans les années à venir, nous nous servirons des connaissances acquises pour revoir notre matériel promotionnel en ce domaine et continuerons à chercher de nouveaux partenariats stratégiques, de nouveaux canaux de sensibilisation et des moyens de relever notre présence dans les médias sociaux.

En ce qui concerne le leadership, l'apprentissage et la culture, nous avons mis davantage l'accent sur la formation en leadership, avons continué à moderniser notre plateforme de formation et avons veillé à améliorer nos relations avec nos employés. À l'appui de ces trois initiatives clés, nous avons élargi notre programme de perfectionnement des cadres, avons terminé le déploiement de notre nouvelle plateforme d'apprentissage numérique et avons mis de l'avant notre initiative en matière d'expérience clientèle ou personnel dans d'autres secteurs clés.

Nous avons présenté notre programme de perfectionnement des cadres, conçu en collaboration avec l'école de gestion Rotman de l'Université de Toronto, à 90 cadres supérieurs provenant de partout au pays. Les participants vivent une expérience de formation pratique qui englobe des discussions avec les dirigeants concernant la stratégie d'entreprise, des cours de base en leadership et la réalisation d'un projet d'apprentissage pratique en équipe. Ce programme vise la conception de solutions novatrices à des enjeux touchant notre entreprise ainsi que la consolidation de notre équipe de direction, en plus de faciliter le changement de culture.

En 2015, nous avons pu utiliser notre nouveau système de gestion de l'apprentissage (SuccessFactors) pour dispenser plus de 100 000 heures de formation en ligne, soit deux fois plus qu'en 2014. Nos 21 établissements et nos 60 principaux postes de facteurs comportent maintenant des ordinateurs pouvant servir à la formation numérique. La capacité d'utiliser la plus récente technologie rehausse la qualité de la formation de nos employés, en rejoint davantage, réduit les coûts et donne accès à un plus grand nombre de cours grâce à une application nuagique.

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

Comme preuve de la qualité de notre programme d'apprentissage numérique, nous avons reçu trois prix en 2015. Deux de ces prix nous ont été décernés par l'Institut pour la performance et l'apprentissage : un prix Or pour le programme de formation des agents chargés de la mesure des itinéraires et un prix JOLT pour la formation micromodulaire sur la vente au détail. Notre cours sur les langues officielles nous a également valu un prix de pratiques d'excellence de la part du Commissariat aux langues officielles. Non seulement ces programmes ont-ils obtenu d'excellents commentaires de la part des participants, mais un groupe composé d'experts en formation de l'industrie leur ont accordé les meilleures notes qui soient pour ce qui est de leur conception, de leur stratégie d'évaluation et de leur mode de déploiement.

En ce qui a trait à l'initiative concernant l'expérience clientèle, nous avons élargi nos activités en Alberta et en Ontario, tout en maintenant celles déjà mises de l'avant à Halifax-Dartmouth et à Calgary. Cette initiative vise à améliorer l'expérience des employés grâce à des discussions directes entre les chefs d'équipe et leurs employés. Lorsque l'expérience des employés s'améliore, celle avec la clientèle et sa fidélisation font de même. La rétroaction concernant les activités menées à cet égard en 2015 a été positive.

Purolator

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

Notre sondage annuel sur l'engagement des employés MyVoice a une fois de plus confirmé que notre effectif est très engagé et fier de son entreprise. Les résultats de ce sondage ont révélé une augmentation de l'indice d'engagement général, en fonction de quatre enjeux clés, à savoir la confiance envers la direction, la capacité d'adaptation au changement, l'efficacité des communications de haut en bas et la fierté de faire partie de l'entreprise. L'augmentation de cet indice a été possible grâce à la conduite de diverses activités, telles que le leadership actif et visible, des entretiens de première ligne, des séances de discussion semestrielles avec les employés et des vidéos PuroPulse.

Le changement important qu'exige la stratégie de transformation de procédés opérationnels de Purolator (PuroNext) a également soulevé la nécessité de recenser les nouvelles compétences de base souhaitées et de s'en doter. Les compétences servent de feuille de route culturelle et sont intégrées aux principaux procédés touchant les ressources humaines, tels que la formation et le perfectionnement, la gestion du rendement, un nouveau programme de mentorat et la reconnaissance par les pairs.

C'est par l'élaboration et l'intégration de notre plan stratégique en ressources humaines, des procédés en ce domaine et de la technologie que nous avons rehaussé notre réputation en tant qu'employeur. Nous avons réussi à le faire en communiquant clairement nos valeurs, nos croyances et notre culture dans chaque échange avec le personnel actuel ou potentiel. En 2015, nos efforts ont compris la révision des procédés de recrutement, l'acquisition d'une nouvelle technologie de recrutement et d'intégration, la mise en application d'outils d'évaluation perfectionnés, le lancement d'un nouveau programme de stages et des cours de formation et de perfectionnement hautement ciblés. Nous continuerons dans l'avenir à promouvoir et à peaufiner notre image de marque en tant qu'employeur, afin de nous distinguer dans le marché hautement concurrentiel qu'est celui de la main-d'œuvre.

Santé et sécurité en milieu de travail

Secteur Postes Canada

Postes Canada demeure déterminée à offrir un milieu de travail sain et sécuritaire grâce à la détection, à la prévention et au contrôle des dangers, à la reconnaissance du leadership en sécurité et aux mesures d'amélioration continue. Cette stratégie a contribué à la réduction du nombre de blessures occasionnant une perte de temps en 2015, leur taux de fréquence ayant diminué de 17 % sur 12 mois. L'introduction, en 2015, d'une approche intégrée de recension de la fréquence totale des blessures permettra de mettre davantage l'accent sur la prévention des blessures.

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

La présentation de cours de formation du personnel, la constatation des résultats obtenus et une surveillance active de ces cours sont devenues des priorités en 2015 et le seront encore en 2016.

Relations du travail

Secteur Postes Canada

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ¹	Date d'expiration de la convention collective
STTP-EPU ²	32 934	Le 31 janvier 2016
STTP-FFRS ³	7 482	Le 31 décembre 2015
ACMPA ⁴	5 381	Le 31 décembre 2014
AOPC ⁵	3 555	Le 31 mars 2018
AFPC/SEPC ⁶	1 279	Le 31 août 2016
Total	50 631	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2015; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.
2. STTP-EPU : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine, qui représente les employés des établissements et de la vente au détail ainsi que les facteurs et les courriers des services postaux.
3. STTP-FFRS : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains, qui représente les courriers des livraisons postales dans les régions rurales et suburbaines du Canada.
4. ACMPA : Association canadienne des maîtres de poste et adjoints, qui représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux.
5. AOPC : Association des officiers des postes du Canada, qui représente les superviseurs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires ainsi que les employés des ventes.
6. AFPC/SEPC : Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications, qui représente deux groupes d'employés : les employés de la catégorie administrative, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, au service de la paie et au contrôle de la production et rapports, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

Mise à jour en matière d'équité salariale

En 2012, Postes Canada a commencé le procédé complexe de préparer les paiements à verser aux employés admissibles à la suite de la décision de la Cour suprême du Canada en faveur de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC). Les parties ont ensuite signé un protocole d'entente définissant l'admissibilité, la méthode de calcul, l'application des intérêts et le procédé de paiement. Les paiements en matière d'équité salariale ont commencé en août 2013 et sont émis de façon continue. Postes Canada collabore avec l'Agence du revenu du Canada et d'autres groupes pour communiquer avec les autres personnes admissibles que la Société n'a pas été en mesure de joindre.

Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)

La convention collective conclue entre Postes Canada et l'ACMPA a pris fin le 31 décembre 2014. Les négociations ont été entamées au premier trimestre de 2015. L'ACMPA représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux. Le 15 octobre 2015, la Société a présenté une offre finale à l'ACMPA. Malgré les discussions suivies, Postes Canada et l'ACMPA se sont trouvées dans une impasse sur des questions clés. Le 16 mars 2016, Postes Canada a informé l'ACMPA de son intention de soumettre toutes les questions en litige à un arbitre en vue de la sélection d'une offre finale. Selon cette méthode de résolution de conflits, chaque partie soumet une proposition finale et les preuves pertinentes à l'appui. L'arbitre choisit une proposition dans son intégralité, sans possibilité de fusionner des éléments des deux propositions. Entre-temps, les modalités de la convention collective qui a pris fin le 31 décembre 2014 continuent de s'appliquer.

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine (STTP-EPU)

La convention collective a pris fin le 31 janvier 2016. Les négociations ont débuté en janvier 2016. Aux termes de cette convention, une grève ou un lock-out est autorisé.

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

La convention collective a pris fin le 31 décembre 2015. Les négociations ont débuté en janvier 2016. Aux termes de cette convention, une grève ou un lock-out est autorisé.

Association des officiers des postes du Canada (AOPC)

Postes Canada et l'AOPC en sont à la deuxième année d'une convention collective de quatre ans qui prendra fin le 31 mars 2018. L'Association représente les superviseurs, les chefs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires, ainsi que les employés des ventes. La convention comporte de modestes augmentations salariales pour les deuxième et quatrième années et n'accorde aucune augmentation pour les première et troisième années. Pour les employés actuels, la convention préserve les dispositions liées à la sécurité d'emploi et le régime de retraite à prestations déterminées. Les employés embauchés après le 1^{er} mars 2015 reçoivent un salaire annuel de départ moins élevé, ont droit à un nombre inférieur de congés annuels et obtiennent la sécurité d'emploi après 10 années d'emploi continu auprès de la Société. De plus, ils sont admissibles à un régime de retraite à cotisations déterminées, au lieu du régime à prestations déterminées.

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

Postes Canada et l'AFPC/SEPC en sont à la dernière année d'une convention collective de quatre ans, qui prendra fin le 31 août 2016. L'AFPC/SEPC représente deux groupes d'employés : les employés de la catégorie administrative, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, au service de la paie et au contrôle de la production et rapports, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie. Les négociations devraient débuter plus tard en 2016.

Purolator

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ¹	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters ²	8 162	Le 31 décembre 2016 Le 31 décembre 2017
Autres ³	369	Le 31 décembre 2017 Le 31 janvier 2015
Total	8 531	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2015; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

2. Représente les employés de l'exploitation et les employés de bureau et administratifs.

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

La convention collective nationale conclue avec le Conseil canadien des Teamsters, qui représente tous les employés à salaire horaire des opérations, demeure en vigueur jusqu'au 31 décembre 2016. Tous les groupes d'employés administratifs des Teamsters et le Syndicat des employés des postes et communications en Colombie-Britannique ont renouvelé les conventions collectives, qui prendront fin le 31 décembre 2017.

Notre convention conclue avec le Syndicat canadien des employées et employés professionnels et de bureau, qui régit environ sept employés administratifs à Thunder Bay, a pris fin le 31 janvier 2015. Les négociations ont débuté en 2015 et se poursuivront en 2016.

Logistique – SCI

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ¹	Date d'expiration de la convention collective
Unifor – Toronto	252	Le 31 décembre 2019
Unifor – Laval	23	Le 30 novembre 2016
Total	275	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2015; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

Le 15 janvier 2015, SCI et Unifor – Toronto ont signé une nouvelle convention collective de cinq ans, qui prendra fin le 31 décembre 2019.

4.2 Notre réseau et notre infrastructure

Le réseau d'exploitation de Postes Canada est vaste et complexe et nécessite un effort coordonné entre les activités de levée, les établissements de traitement du courrier, les liaisons de transport et les agents de livraison. En 2015, près de 9 milliards d'articles de courrier et de colis ont été traités dans nos établissements, ce qui représente quelque 35 millions d'articles triés et livrés tous les jours. Postes Canada possède le plus important réseau de livraison au Canada et l'un des plus importants réseaux de transport au Canada. Pour traiter et livrer tout le courrier et tous les colis, notre réseau comprend les éléments suivants :

- 21 établissements de traitement du courrier,
- 6 252 bureaux de poste appartenant à la Société ou gérés par des concessionnaires agréés,
- 485 postes de facteurs,
- 13 208 itinéraires de facteurs,
- 1 056 itinéraires de courriers des services postaux,
- 19 766 boîtes aux lettres publiques,
- 193 722 emplacements de boîtes postales communautaires et de boîtes postales multiples,
- 1,8 million de cases postales (y compris la poste restante),
- 7 505 itinéraires de factrices et facteurs ruraux et suburbains.

Dans les dernières années, Postes Canada a investi de fortes sommes pour moderniser les établissements et l'équipement de traitement du courrier désuets, automatiser les procédés de tri manuel, regrouper les procédés de livraison et réduire les coûts, et ce, tout en augmentant la productivité. Les investissements dans les lecteurs optiques de caractères multilignes ergonomiques à haute vitesse ont rehaussé l'exactitude et la fiabilité de l'ensemble de notre réseau de traitement du courrier. De même, l'infrastructure de tri automatisé des colis et de manutention des conteneurs, mise en œuvre dans tous les grands centres, a grandement amélioré le repérage des colis et l'expérience client. Les investissements dans de nouveaux systèmes, appuyés par un réseau centralisé, ont accru l'efficacité des opérations en permettant le tri et le tri séquentiel du courrier pour un plus grand nombre d'emplacements, en plus d'assurer la normalisation des stratégies de tri. Notre modèle de livraison, qui est axé sur le tri séquentiel automatisé du courrier pour les facteurs, la motorisation et le regroupement de nos opérations de livraison, a également renforcé l'efficacité.

Investissement dans nos installations, notre équipement et nos procédés

La viabilité de nos activités exige des investissements dans l'équipement et les systèmes, ainsi que des changements à nos établissements et à nos postes de facteurs, de manière à garantir la continuité des activités et à nous préparer à l'avenir.

Pour profiter de l'équipement ultrarapide et économique de traitement automatisé du courrier, nous avons réalisé, en 2015, la stabilisation des regroupements des activités de traitement du courrier dans les grands centres urbains et des installations de distribution.

En raison de la transformation de notre modèle d'entreprise, qui délasse les articles de courrier au profit des colis, nous avons commencé à analyser les besoins de notre réseau logistique, ce qui a compris l'évaluation des tendances du marché et leurs conséquences sur la composition des produits et des volumes ainsi que la définition des changements structurels que nous pourrions apporter à notre modèle d'exploitation du réseau. Puisque le nombre de colis que nous traitons augmente fortement chaque année, il faut nous attarder à la capacité de notre réseau et veiller à combler les exigences que pose cette nouvelle réalité. Nous poursuivrons nos travaux en 2016 et nous commencerons à ébaucher un plan de transformation du réseau logistique qui préservera nos revenus et favorisera notre croissance, tout en réduisant nos coûts et en affectant nos ressources en capital là où elles sont le plus nécessaires.

Investissement dans le procédé de livraison

Postes Canada livre le courrier à 15,8 millions d'adresses au moyen de la livraison à la porte, aux cases postales, aux boîtes aux lettres rurales, aux boîtes postales multiples et aux boîtes postales communautaires. Pour relever, en 2015, le défi d'un nombre croissant de points de livraison et pour augmenter la productivité, nous avons encore amélioré nos opérations de livraison en restructurant un certain nombre de postes de facteurs et d'itinéraires de livraison.

Nos investissements dans le tri séquentiel mécanisé du courrier ont réduit considérablement la quantité de courrier devant faire l'objet d'un tri séquentiel manuel par les agents de livraison, ainsi que la quantité de connaissances exhaustives sur les adresses dont nos employés de livraison ont besoin pour bien effectuer leurs tâches. Ainsi, nos employés de livraison de première ligne peuvent se concentrer davantage sur la livraison du courrier, des colis, des paquets et d'autres produits. Aussi, le nouveau modèle de livraison prévoit désormais une plus grande utilisation de la motorisation, ce qui permet à nos agents à service intégral de livrer et de ramasser tous les produits dans une zone géographique donnée, en plus d'améliorer leur efficacité.

En 2015, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points, nous avons fait passer plus de 730 000 adresses desservies par 76 postes de facteurs dans 71 municipalités du mode de livraison à la porte à la livraison aux boîtes postales communautaires. Ces conversions ont aidé à normaliser le mode de livraison à l'échelle du Canada, ont réduit nos charges d'exploitation et ont offert à nos clients une solution sécuritaire et à proximité de chez eux pour ramasser leur courrier et leurs colis à leur gré. Le 26 octobre 2015, nous avons annoncé la suspension temporaire de notre programme de conversion, et nous collaborons avec le gouvernement du Canada afin de déterminer la meilleure voie à suivre étant donné les défis constants auxquels est confronté le système postal canadien. Par conséquent, toutes les conversions prévues pour 2016 sont suspendues en attendant l'examen de Postes Canada auquel procédera le gouvernement du Canada.

Investissements en immobilisations

Les dépenses en immobilisations du secteur Postes Canada atteignent 310 millions de dollars en 2015 et ont été axées sur la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points, le remplacement de la base d'actifs existante et la modernisation des installations.

La hausse sur 12 mois de 76 millions de dollars est attribuable à une augmentation des investissements afin d'accélérer les installations des boîtes postales communautaires dans le cadre du Plan d'action et de reconstituer la base d'actifs actuelle. Cette hausse est atténuée par la réduction des dépenses liées au Programme de transformation postale, ce projet ayant été mené à terme en 2014.

En 2016, nous prévoyons consacrer des investissements d'un montant comparable à l'acquisition de nouveaux actifs ainsi qu'investir les sommes qu'exigent notre croissance stratégique, les initiatives d'amélioration de l'exploitation et les composantes essentielles de notre infrastructure actuelle. Nous continuerons à surveiller de près notre situation financière et nous ajusterons le rythme de nos dépenses en immobilisations de sorte à atténuer l'incidence de toute pression financière.

Purolator

En 2015, qui correspondait à la deuxième année de son programme stratégique de cinq ans (PuroNext), Purolator a investi dans ses immobilisations 64 millions de dollars aux fins de divers aspects de la transformation de ses TI et de la mise en œuvre de divers éléments de son projet de transformation des procédés opérationnels, dont le tri intelligent et l'optimisation des itinéraires. Le tri intelligent fournit aux équipes de tri de première ligne de Purolator des renseignements de meilleure qualité, ce qui permet d'améliorer la précision du tri des colis et leur chargement dans un véhicule. L'optimisation des itinéraires vise à assurer que l'ordre des arrêts de livraison réduit la distance entre eux et, par conséquent, la consommation de carburant. Au final, ces améliorations assurent à Purolator un procédé de livraison plus efficace et plus efficient et fournissent à ses clients une meilleure visibilité des colis et l'assurance du respect des délais de livraison. Purolator a réalisé, en 2015, les investissements prévus dans la technologie et l'infrastructure, alors qu'elle mettait l'accent sur l'amélioration de l'expérience client en ligne, grâce à l'ajout de nouvelles fonctions, comme les solutions mobiles améliorées.

4.3 Canaux de vente

Réseau de vente au détail

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

De 2012 à 2015, nous avons concentré nos efforts sur l'excellence opérationnelle, notamment l'optimisation des économies au sein du réseau. Nous avons continué d'investir dans le personnel et dans nos systèmes et outils axés sur la clientèle. Depuis 2014, les clients sont invités, au moyen de leur reçu de caisse, à remplir un sondage en ligne où ils peuvent fournir leurs commentaires concernant une expérience récente au bureau de poste. De plus, en nous servant du système PSVD, nous avons élaboré des tableaux de bord qui s'affichent à l'écran, des offres de ventes complémentaires, des invites à l'écran, une fonction d'expédition directe, une option de production de rapports de rendement en temps réel et un programme sur les efforts de vente, qui fait la promotion des bons produits au bon moment. Des vidéos de formation et des modules de formation en ligne servent également à approfondir les connaissances des préposés et la qualité du service à la clientèle. Ces améliorations ajoutent de la valeur à chaque visite des clients et stimulent le rendement global de chaque magasin, en mettant l'accent sur la création d'une expérience toujours positive pour le client et en appuyant le cybercommerce. En outre, le réseau de vente au détail a joué un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des nouvelles initiatives clés de la Société, soit les services FlexiLivraison^{MC}, Livrer au bureau de poste et Livré ce soir, qui procurent à la clientèle plus de souplesse pour la livraison de leurs achats en ligne.

Pour servir nos clients vivant dans les régions rurales, le réseau de vente au détail comprend près de 3 700 emplacements dans des endroits divers et éloignés partout au Canada. Lorsque des événements imprévus ont des répercussions sur le fonctionnement d'un bureau de poste dans une collectivité, Postes Canada s'assure que le service de livraison local du courrier est maintenu par l'entremise du procédé des Services à la collectivité. Ce procédé comporte une communication et une consultation ouvertes avec le public, la municipalité, les représentants élus et les groupes d'intérêt pertinents. Les décisions sont prises au cas par cas, et nous cherchons des solutions pratiques et viables qui répondent aux besoins de la collectivité touchée.

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

Parmi les initiatives envisagées afin d'améliorer les activités de vente au détail et l'expérience clientèle, mentionnons le recours à des appareils portatifs afin d'accélérer le temps de manutention des colis dans les bureaux de poste ainsi que les boutiques concept. Nous mettons à l'essai de nouveaux appareils portatifs dans quelques bureaux de poste clés, ces appareils accélérant le temps de manutention et le temps de livraison des colis. En 2015, nous avons inauguré une première boutique concept. Située à Richmond Hill, en Ontario, elle offre un niveau supérieur de commodité à ses clients, dont un service de ramassage de colis au volant, des postes d'envois et distributeurs libre-service (ouverts 24 heures par jour, 7 jours par semaine) et une cabine d'essayage pour que les clients puissent essayer des vêtements achetés en ligne. Cette boutique se veut un banc d'essai pour de nouveaux concepts d'aménagement intérieur, de technologie et de service à la clientèle. Deux autres boutiques devraient ouvrir leurs portes en 2016. Également, une boutique concept mobile a été inaugurée lors des Jeux panaméricains et pourra être offerte dans le cadre d'événements futurs ou d'urgences.

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

Réseau en ligne

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

Réseau de vente aux entreprises

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

4.4 Contrôles et procédures internes

Contrôles et procédures liés aux obligations d'informations

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

Le président-directeur général et le chef des finances ont évalué l'efficacité des procédures et des contrôles du Groupe d'entreprises en matière d'informations à fournir, relativement à la préparation du rapport de gestion et des états financiers consolidés. Ils ont conclu à l'efficacité conceptionnelle et opérationnelle des contrôles à cet égard au 31 décembre 2015.

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

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

Le président-directeur général et le chef des finances ont évalué l'efficacité des contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière au 31 décembre 2015, conformément au cadre intégré de contrôle interne publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Selon cette évaluation, le président-directeur général et le chef des finances ont déterminé que les contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière sont efficaces au 31 décembre 2015. Ce procédé satisfait aux exigences relatives aux pratiques exemplaires qu'énonce l'instrument national 52-109 mis au point par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). Étant donné que Postes Canada est une société d'État, elle n'est pas assujettie aux règles et règlements des ACVM, mais elle se conforme volontairement à certains de leurs règles et règlements.

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

Au cours du troisième trimestre de 2015, la Société a procédé à la migration de ses principales applications financières à une nouvelle solution de gestion par centre de données, ce qui a donné lieu à un changement important aux contrôles internes à l'égard de l'information financière à fournir durant la période de mise en œuvre. Cette nouvelle solution nous aidera à combler un besoin grandissant, soit l'amélioration du stockage et de l'organisation des données. La direction a effectué des tests préalables à la mise en œuvre ainsi que des essais de suivi afin de s'assurer que cette migration avait été conçue et effectuée de sorte à éviter que le recours au nouveau centre de données se traduise par des erreurs importantes dans les états financiers.

D'après ces essais et une surveillance constante du processus de migration, la direction a conclu que celui-ci n'avait causé aucune inexactitude dans nos états financiers de 2015. Si ce n'est de ceux associés à la nouvelle solution de gestion par centre de données, aucun changement aux contrôles internes à l'égard de l'information financière à fournir qui a eu ou qui pourrait vraisemblablement avoir eu une incidence importante sur les contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de l'information financière à fournir n'a été apporté en 2015.

5 Risques et gestion des risques

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

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

5.1 Définition du risque

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

5.2 Risques stratégiques

Importantes chutes des volumes de base

Postes Canada fait face à des pressions importantes en ce qui a trait à ses volumes dans l'ensemble de ses secteurs d'activité traditionnels. C'est le cas dans les secteurs Courrier transactionnel et Marketing direct, où l'érosion des volumes du courrier est une réalité pour les administrations postales à l'échelle mondiale. La disponibilité des solutions de livraison électronique, combinée au niveau de confiance accru quant à leur sécurité et à leur fiabilité, signifie que l'érosion des volumes du courrier à l'échelle mondiale est plus rapide que prévu. La croissance des produits de substitution numériques, l'accroissement de l'offre, par la concurrence, de solutions de marketing multicanal mieux intégrées et la baisse du savoir-faire en marketing direct dans l'industrie de la publicité continuent d'exercer des pressions sur les volumes du secteur Marketing direct. Toute autre accélération du taux de déclin aurait une incidence considérable sur les flux de trésorerie de la Société et sur la capacité à maintenir sa viabilité financière.

Atténuation du risque

Postes Canada réagit à l'accélération du taux de déclin des volumes grâce à une combinaison de mesures de gestion des coûts, de changements tarifaires, de modifications du profil des produits, d'initiatives de diversification, d'améliorations du service et de croissance des revenus. La gestion des coûts met l'accent sur la réorganisation de notre réseau, alors que les changements tarifaires et ceux apportés au profil des produits visent à simplifier notre gamme de services de publipostage. Nous sommes également en voie de repositionner cette gamme grâce à l'approche Marketing Intelligente de Postes Canada^{MC}, en nous fondant sur deux études révolutionnaires dans les domaines de l'ethnographie et du neuromarketing. Les conclusions de ces recherches confirment le rôle que joue le courrier traitable dans le marketing mix ainsi que son incidence sur les intentions et la loyauté de la clientèle. Nous mettons de l'avant des mesures de diversification et de croissance des revenus en nous concentrant sur les colis et sur les occasions que recèle le secteur du cybercommerce, lequel connaît une croissance rapide.

Déficits du régime de retraite

Le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) demeure l'un des plus importants à entreprise unique au Canada; la valeur du marché de son actif est de 22 milliards de dollars au 31 décembre 2015. L'importance du Régime, étant donné sa taille par rapport aux produits et aux bénéficiaires, et l'instabilité de son financement représentent un risque constant pour les flux de trésorerie de la Société et sa capacité à financer les investissements nécessaires en matière de modernisation et de croissance. Le Régime est principalement exposé aux deux risques suivants :

- des faibles taux d'intérêt à long terme qui entraînent une hausse des cotisations nécessaires pour respecter les obligations du Régime;
- des rendements plus faibles que prévu qui auraient pour effet de réduire les actifs disponibles pour le versement des prestations.

Au 31 décembre 2015, l'excédent sur le plan de la continuité est estimé à 1,2 milliard de dollars et le déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé est estimé à 6,2 milliards de dollars. Les évaluations actuarielles finales pour le Régime seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2016. Les résultats pourraient différer de façon appréciable de ces estimations, étant donné que les hypothèses actuarielles sont en cours d'élaboration.

Postes Canada, à titre de répondante du Régime, est responsable de la capitalisation des déficits du Régime. D'autres renseignements sont donnés à la section 6.5 – Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, à la page 71.

Atténuation du risque

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

En février 2014, le gouvernement du Canada a pris un règlement pour accorder à Postes Canada un allègement la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux au Régime pendant quatre ans (de 2014 à 2017). Cette mesure répond au besoin immédiat de liquidités additionnelles. Durant la période d'allègement, Postes Canada travaille avec ses syndicats et d'autres représentants des participants au Régime pour évaluer toutes les options permettant d'assurer sa viabilité financière.

Viabilité financière

Selon son mandat, Postes Canada a l'obligation de financer ses activités et les régimes de retraite par les revenus découlant de la vente de ses produits et services et non par un financement de la part des contribuables. L'érosion rapide des volumes du service Poste-Lettres^{MC} et les obligations financières de la Société menacent sa viabilité financière. En 2013, Postes Canada a dévoilé un plan multidimensionnel visant à assurer son autonomie financière. Une fois pleinement mis en œuvre, ce plan aurait rapporté des avantages financiers de l'ordre estimatif de 700 millions à 900 millions de dollars par année. En octobre 2015, après l'élection d'un nouveau gouvernement fédéral au Canada, la Société a suspendu de manière temporaire le déploiement futur du programme de conversion du mode de livraison à la porte à la livraison aux boîtes postales communautaires, ce qui représente un volet important du Plan d'action en cinq points.

Atténuation du risque

Postes Canada s'est engagée à continuer d'œuvrer dans l'intérêt de tous les Canadiens et d'éviter de devenir un fardeau pour les contribuables. Le gouvernement fédéral a fait savoir qu'il procédera à un examen de Postes Canada afin d'assurer qu'elle fournit le service de grande qualité et à un prix raisonnable auquel s'attendent les Canadiens. Postes Canada travaillera de concert avec le gouvernement afin de déterminer la meilleure voie à suivre étant donné les défis constants auxquels est confronté le système postal canadien.

Croissance des revenus et stratégie de diversification

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

Atténuation du risque

Postes Canada continue d'accroître ses arguments valeur pour le segment du cybercommerce grâce à des initiatives telles que le service FlexiLivraison^{MC}, les armoires à colis dans les immeubles d'habitation, la livraison le dimanche dans les semaines précédant Noël, l'extension du projet pilote du service Livré ce soir à Montréal, après Toronto et Vancouver, et grâce à d'autres efforts pour offrir un délai de réception et une commodité sans pareil dans l'industrie pour les acheteurs en ligne. Afin d'appuyer la croissance des volumes des colis, Postes Canada réoriente sa stratégie de conception du réseau afin qu'elle soit davantage axée sur les colis et augmente sa capacité de livraison physique des colis. Des contrôles internes sont en place afin de détecter les fraudes, et des changements ont été apportés aux systèmes afin de réduire les risques associés aux activités en ligne frauduleuses.

Conventions collectives

Environ 95 % des employés de Postes Canada sont représentés par quatre agents négociateurs et cinq conventions collectives. Les conventions collectives complexes et rigides demeurent une contrainte pesant sur la capacité de Postes Canada à être concurrentielle sur le marché et à apporter des changements à son modèle d'entreprise, dont les régimes d'avantages du personnel. Étant donné qu'une ou plusieurs des conventions collectives viennent à échéance presque chaque année, Postes Canada se trouve continuellement dans une situation de négociation avec l'un de ses syndicats. Ainsi en 2016, Postes Canada mènera des négociations avec les employés représentés par le STTP en vertu de deux conventions collectives distinctes (EPU et FFRS). Regroupant plus de 40 000 employés, le STTP est son plus important syndicat.

Atténuation du risque

L'objectif de Postes Canada durant les négociations collectives consiste à protéger sa viabilité et sa durabilité financières, tout en limitant, dans la mesure du possible, l'incidence sur ses employés actuels. Son approche à l'égard de tous ses agents négociateurs est de travailler constamment avec eux afin d'assurer une compréhension partagée des défis d'ordre structurel auxquels la Société est confrontée et de parvenir à des ententes qui obtiennent un équilibre entre les attentes des employés et la compression des coûts.

Systèmes d'information et de technologie de l'information

Les systèmes d'information et de technologie de l'information (SI/TI) de Postes Canada font face à des défis sur les plans interne et externe. La tendance mondiale inévitable vers une économie axée davantage sur les solutions numériques et sur Internet exigera des niveaux encore plus élevés de souplesse et de réactivité à l'interne, pour que Postes Canada puisse demeurer concurrentielle. La performance des systèmes d'expédition critiques influe sur le service à la clientèle et sur la réputation de l'entreprise. À l'externe, la menace croissante des cyberattaques et le nombre d'occurrences à la hausse où il y a eu une atteinte à la protection des renseignements personnels à la suite d'actes malveillants signalés à l'échelle mondiale sont des sujets que la Société prend très au sérieux.

Atténuation du risque

La structure de gouvernance d'Innovaposte permet de mieux harmoniser les objectifs liés aux SI/TI avec les exigences actuelles et futures du Groupe d'entreprises. Postes Canada investit également dans les systèmes essentiels au traitement des colis afin d'assurer une grande accessibilité. Des mesures de prévention et de réduction des risques sont mises de l'avant dans le cadre visant à garantir la sécurité de l'information et des plans de continuité des activités et de reprise après sinistre sont en place. Postes Canada continue à travailler en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada pour éliminer le risque lié aux cyberattaques.

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

Si Postes Canada ne réussit pas à exécuter le procédé d'approvisionnement et à assurer une transition réussie lorsqu'un nouveau fournisseur est sélectionné, cela pourrait nuire à sa situation financière, à sa réputation et à ses opérations.

Atténuation du risque

Pour écarter ce risque, la Société adopte des procédés d'approvisionnement solides, demande conseil à un commissaire à l'équité, fait appel à des experts tiers issus de l'industrie et prolonge les périodes de transition, s'il y a lieu.

Marque

Postes Canada doit assurer sa viabilité et sa pertinence auprès du client, aujourd'hui et pour l'avenir. La clé pour réaliser cet objectif est le maintien d'une marque solide et clairement définie, qui reflète les forces de l'entreprise, les besoins changeants de la clientèle et un marché en évolution. Nous devons nous assurer que les clients conservent leur forte perception que Postes Canada est digne de confiance, pertinente et fiable.

Atténuation du risque

Postes Canada innove constamment afin d'offrir de nouvelles occasions et de meilleures expériences, au-delà de son secteur d'activité traditionnel : le Courrier transactionnel. La Société s'adapte à l'évolution du marché en lançant de nouveaux produits et services, afin d'acquérir plus de valeur en tant que facilitateur créant des liens. Elle ouvre la voie de la redéfinition de l'industrie postale afin de mieux servir les clients.

5.3 Risques opérationnels

Attrition

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

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

Atténuation du risque

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

Sécurité du courrier et protection des renseignements personnels

Il revient à Postes Canada d'assurer la sécurité du courrier physique et numérique des Canadiens. Elle doit également protéger la confidentialité des renseignements qu'elle détient concernant ses clients et ses employés. Les infractions liées à la sécurité et à la protection de ces renseignements pourraient occasionner des difficultés pour les clients et les employés et nuire fortement à la réputation et à la marque de la Société. L'utilisation frauduleuse des produits et des services de la Société pourrait entraîner des préjudices financiers.

Atténuation du risque

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

Continuité des activités

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

Atténuation du risque

Le Programme de transformation postale, qui portait sur une modernisation des infrastructures et de l'équipement essentiels, continuera à réduire grandement le risque pour le réseau physique. La Société est dotée d'un programme de gestion de la continuité des activités garantissant la prestation de ses services numériques et physiques essentiels. Les plans de continuité des activités font régulièrement l'objet d'essais et de mises à jour en tenant compte des changements apportés à l'environnement commercial. Avec la transformation des TI, Postes Canada renforce ses liens avec Innovaposte en matière de continuité des activités et de reprise après sinistre. La Société et ses partenaires surveillent de façon continue les risques pour l'environnement commercial.

Santé et sécurité en milieu de travail

La santé et la sécurité des employés sont une priorité de longue date pour Postes Canada. À mesure que la Société améliore ses opérations pour faire face à la nature changeante de ses activités, il se pourrait que la récente amélioration du rendement en matière de sécurité ne soit pas maintenue puisqu'il est possible que l'accent soit mis sur d'autres initiatives. Les questions relatives à l'offre d'une formation prescrite aux employés et aux superviseurs contribuent aussi aux risques en matière de santé et de sécurité.

Atténuation du risque

La Société veille à ce qu'une formation relative à la santé et à la sécurité soit offerte aux nouveaux superviseurs et aux superviseurs récemment embauchés, selon une méthode de prestation améliorée. De nouveaux centres d'apprentissage en ligne rendent la formation encore plus accessible. Les agents de santé professionnelle et sécurité sur place continuent à mettre l'accent sur l'encadrement des pratiques sécuritaires pour les employés et les superviseurs. Des plans d'action relatifs au leadership en matière de sécurité sont établis pour améliorer l'attention et la concentration dans toutes les opérations. Un rapport de mise à jour sur la santé et la sécurité est présenté au Comité des ressources humaines et de la rémunération, qui se réunira quatre fois en 2016. Le même rapport sera ensuite soumis au Conseil d'administration. D'autres renseignements sont donnés à la section 4.1 – Santé et sécurité en milieu de travail à la page 58.

Qualité du service

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

Atténuation du risque

La mise en place d'un système de gestion de la qualité du service a amélioré la capacité des Opérations de repérer les enjeux et les causes fondamentales pour ensuite résoudre les problèmes liés au service. Au fil de la transformation du réseau, les responsabilités liées au traitement et à la livraison du courrier ont été séparées afin de mieux affecter les ressources et d'assurer une meilleure responsabilisation pour chaque fonction. La modernisation de nos bureaux d'échange à Richmond et celles qui auront lieu à Toronto et à Montréal faciliteront le flot des produits d'arrivée. La Société examine également la possibilité de faire appel à d'autres réseaux internationaux si ceux déjà existants ne lui fournissent pas des services d'une qualité acceptable.

Viabilité environnementale

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

Atténuation du risque

Postes Canada continue à divulguer d'une façon proactive et transparente sa performance environnementale par l'entremise de son Rapport annuel sur la responsabilité sociale. Nous nous sommes engagés à inscrire tous les nouveaux grands projets de bâtiments au système de certification LEED^{MC} (Système d'évaluation des bâtiments durables). Jusqu'à maintenant, 32 projets ont été inscrits et 23 d'entre eux, dont les deux installations de traitement du courrier à Winnipeg et à Richmond, ont obtenu la certification LEED. En 2015, nous avons continué à remplacer les véhicules de livraison par des véhicules plus écoénergétiques, lesquels représentent actuellement plus de 50 % de notre parc. Nous nous engageons à améliorer sans cesse la façon dont nous menons nos activités grâce à des pratiques commerciales qui sont guidées par l'éthique et le respect de l'environnement.

Risques juridiques

Postes Canada a déterminé qu'elle n'a pas à établir de provision pour les actions suivantes qui ont été déposées. Si la résolution ultime de ces actions diffère des évaluations et des hypothèses de la direction, un ajustement pertinent de la situation financière de la Société et de ses résultats d'exploitation pourrait survenir ultérieurement.

Services de transport aérien – Canadian North

Le 18 décembre 2007, la société aérienne Canadian North a déposé une réclamation selon laquelle Postes Canada n'a pas respecté ses obligations quant à la prestation de services de transport aérien auprès des collectivités éloignées du Nord dans le cadre du programme Aliments-poste du gouvernement du Canada. Le transporteur aérien réclame des dommages-intérêts de l'ordre de 75 millions de dollars, plus 1 million de dollars de dommages-intérêts punitifs. Une conférence préparatoire est prévue pour le 30 septembre 2016, et le procès débutera le 7 novembre 2016.

Plainte en matière d'équité salariale déposée par l'ACMPA

Une plainte a été déposée auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) alléguant qu'il y a eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale. La plainte a été déposée initialement en décembre 1982 par l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA). En mars 2006, sur la recommandation d'un conciliateur, la Commission a refusé d'accueillir la plainte pour motif que celle-ci pouvait être traitée plus adéquatement sous le régime du *Code canadien du travail*. Le 10 octobre 2012, la Société a reçu un avis de la Commission indiquant que l'ACMPA a demandé la réactivation de sa plainte en matière d'équité salariale. La Société a déposé un mémoire juridique complet le 10 décembre 2012, en réponse à l'appel de mémoires de la Commission relativement à la réactivation. Le rapport de l'enquêteur de la Commission, publié le 8 décembre 2014, concluait que, bien que les ententes entre les parties aient résolu les problèmes de parité salariale après 1997, la période précédente (de 1991 à 1997) posait toujours problème et que la question devrait être renvoyée au Tribunal canadien des droits de la personne (le Tribunal) sans autre forme d'enquête. Le 30 janvier 2015, Postes Canada a présenté à la Commission un mémoire portant sur ce rapport. En mars 2015, la Commission a statué que le fond de cette affaire devait être entendu par le Tribunal. La requête de la Société en révision judiciaire de la décision de la Commission devait être entendue par la Cour fédérale le 17 février 2016. Cependant, elle a dû être reportée, et la Cour n'a pas encore confirmé une nouvelle date. Le 28 août 2015, Postes Canada a présenté au Tribunal un avis selon lequel elle déposerait une requête en irrecevabilité de la plainte ou, à tout le moins, une demande de suspension de celle-ci jusqu'à ce qu'une décision soit rendue à l'égard de la révision judiciaire. Lors d'une conférence de gestion de l'instance, qui s'est tenue le 9 mars 2016, on a accordé à Postes Canada un délai jusqu'au 15 avril 2016 pour fournir les documents écrits à l'appui de sa requête. Une autre conférence de gestion de l'instance a été fixée pour le 4 mai 2016, en vue de discuter de l'échéancier pour la présentation des réponses par l'ACMPA et la Commission et d'établir la date de l'audition.

Approvisionnement en services de centres de données et services de développement d'applications – CGI

Jusqu'en juillet 2014 inclusivement, la Société a reçu du Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE) des avis selon lesquels il avait accepté aux fins d'enquête un certain nombre de plaintes, tant non confidentielles que confidentielles, déposées par la société Conseillers en gestion et en informatique CGI inc. (CGI). Les plaintes sont liées aux demandes de propositions pour des services de centres de données et de services de développement d'applications qu'Innovaposte avait émises au nom du Groupe d'entreprises relativement aux contrats octroyés le 6 décembre 2013 et le 18 février 2014. Selon les prétentions non confidentielles de CGI, les documents et les renseignements que CGI avait le droit de recevoir en vertu de ses demandes de comptes rendus ne lui ont pas été fournis; des critères non divulgués ont été utilisés pour évaluer les offres de CGI; les offres de CGI ont été évaluées incorrectement. Après avoir examiné les réponses déposées et tenu des audiences, le TCCE a formulé des recommandations relativement à l'ensemble des plaintes non confidentielles et confidentielles déposées par CGI. Outre le remboursement par la Société des coûts relatifs à la préparation des plaintes engagés par CGI, qui sont d'un montant minime, le TCCE n'a recommandé aucune autre forme de réparation pécuniaire envers CGI de la part de la Société. En novembre 2014, la Société a reçu un avis indiquant que CGI faisait appel des recommandations du TCCE concernant les services de centres de données, mais qu'elle ne faisait pas appel des recommandations concernant les services de développement d'applications. En novembre 2015, l'appel interjeté par CGI concernant les services de centres de données a été rejeté par la Cour d'appel fédérale. CGI a choisi de ne pas porter cette question en appel devant la Cour suprême du Canada et, par conséquent, les deux litiges avec CGI sont clos.

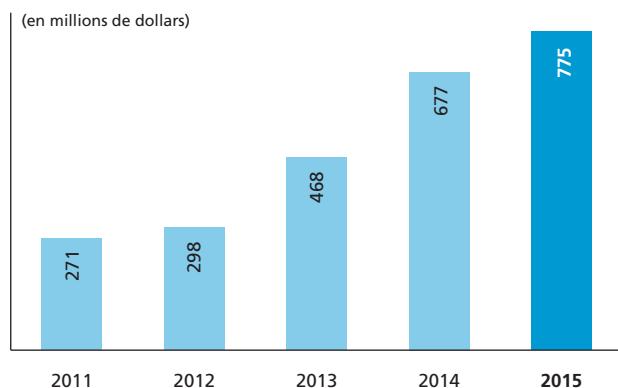
Règlement de la Ville d'Hamilton concernant l'installation de BPCOM

La Ville d'Hamilton a adopté un règlement municipal qui obligerait Postes Canada à demander des permis avant de pouvoir installer des BPCOM. Le 11 juin 2015, la Cour supérieure de l'Ontario a déclaré ce règlement inopérant et sans effet. Le 6 juillet 2015, la Ville d'Hamilton a interjeté appel de la décision de la Cour supérieure de l'Ontario. La Fédération canadienne des municipalités (FCM) a obtenu le statut d'intervenant dans cet appel. Celui-ci a été instruit le 2 février 2016 et aucune décision n'a encore été rendue à son égard.

6 Liquidités et ressources en capital

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

6.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie



Le Groupe d'entreprises dispose de 775 millions de dollars au titre de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2015, soit une augmentation de 98 millions de dollars par rapport au 31 décembre 2014. Cette augmentation, qui s'explique principalement par des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation en 2015, est en partie contrée par des sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement et de financement au cours de l'exercice. Elle est également appuyée par l'allègement temporaire accordé par le gouvernement du Canada en février 2014 et dispensant la Société de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux à son Régime de pension agréé. Sans aucun allègement de la capitalisation du Régime prévu par la loi, Postes Canada aurait été tenue de verser des cotisations spéciales au Régime d'environ 1,4 milliard de dollars en 2015.

6.2 Activités d'exploitation

(en millions de dollars)	2015	2014	Écart
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	595	591	4

Les entrées de trésorerie générées par les activités d'exploitation s'élèvent à 595 millions de dollars en 2015. Par rapport à 2014, il ne s'est produit aucun changement important dans ces activités au cours de l'exercice à l'étude.

6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)	2015	2014	Écart
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(479)	(359)	(120)

Les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement, qui se chiffrent à 479 millions de dollars en 2015, ont augmenté de 120 millions de dollars par rapport à 2014. Cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation des acquisitions d'immobilisations et des acquisitions nettes de placements.

Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)	2015	2014	Écart
Postes Canada	309	231	78
Purolator	40	26	14
Logistique	8	10	(2)
Innovaposte et éléments intersectoriels	(5)	(3)	(2)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	352	264	88

Les acquisitions d'immobilisations par le Groupe d'entreprises ont augmenté de 88 millions de dollars de 2014 à 2015. Cette augmentation est principalement attribuable à l'accroissement des sommes consacrées au Plan d'action en cinq points pour le secteur Postes Canada.

6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)	2015	2014	Écart
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(22)	(24)	2

Les sorties de trésorerie liées aux activités de financement s'établissent à 22 millions de dollars en 2015, ce qui ne dénote aucun changement important par rapport à 2014.

6.5 Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes

Le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) a un actif dont la valeur du marché est de 22 milliards de dollars au 31 décembre 2015, ce qui fait de ce régime l'un des plus importants régimes de retraite à entreprise unique au Canada. Le Régime doit déposer des évaluations actuarielles annuelles auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), afin de déterminer la situation de capitalisation du Régime, tant en présomption de continuité que de solvabilité du Régime. Si l'évaluation actuarielle révèle un manque à gagner des éléments d'actif par opposition aux éléments du passif sur le plan de la continuité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* oblige Postes Canada, à titre de répondante du Régime, à y effectuer des paiements spéciaux pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de 15 ans. Lorsque l'évaluation actuarielle révèle une insuffisance des éléments d'actif par opposition aux éléments du passif sur le plan de la solvabilité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* oblige Postes Canada à effectuer des paiements spéciaux au Régime pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de cinq ans.

En février 2014, le gouvernement du Canada a mis en place le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*. Le règlement stipule que la Société n'a pas à verser de cotisations spéciales au Régime de 2014 à 2017. Cette mesure temporaire reconnaît les problèmes importants sur le plan de l'exploitation auxquels la Société doit faire face et les risques qui menacent la viabilité du Régime. Postes Canada travaille avec ses syndicats et d'autres représentants des participants au Régime afin d'évaluer tous les moyens, y compris des changements à la conception du Régime, qui permettraient d'en assurer la viabilité financière. Elle est également en voie d'examiner et d'évaluer les approches adoptées par d'autres instances pour modifier la conception de leurs régimes de retraite. Un groupe de travail pour les communications et consultations a été formé afin de faciliter l'échange d'informations entre la Société et les participants au Régime. Le groupe est composé de représentants des participants ainsi que de ceux de Postes Canada en sa qualité d'administratrice du Régime.

L'évaluation actuarielle du Régime au 31 décembre 2014, déposée en juin 2015, a révélé un excédent sur le plan de la continuité de 0,5 milliard de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé de 6,8 milliards de dollars¹ (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans).

L'estimation actuelle de la situation financière du Régime au 31 décembre 2015 indique un excédent sur le plan de la continuité d'environ 1,2 milliard de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé d'environ 6,2 milliards de dollars² (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans). La mise au point des hypothèses actuarielles est susceptible de faire changer ces estimations préliminaires. Les évaluations actuarielles finales au 31 décembre 2015 seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2016, et les résultats pourraient différer fortement de ces estimations.

La situation financière sur le plan de la continuité s'est améliorée au cours de l'exercice, en raison principalement du rendement des placements se chiffrant à 7,3 % (avant déduction des frais d'administration et de gestion). Le déficit de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du régime et le déficit de solvabilité devant être capitalisé (méthode du ratio de solvabilité moyen sur trois ans) ont tous deux baissé au cours de l'exercice, principalement en raison des gains sur les placements et de l'effet positif d'une hausse du taux d'actualisation.

En 2015, les cotisations pour services rendus versées par l'employeur au régime de retraite à prestations déterminées s'élèvent à 243 millions de dollars, par rapport à 251 millions de dollars en 2014. Les cotisations pour services rendus versées par l'employeur en 2016 sont estimées à 240 millions de dollars. Sans l'allègement de la capitalisation du Régime, la Société aurait été tenue d'effectuer des paiements spéciaux d'environ 1,4 milliard de dollars en 2015. Les paiements spéciaux sans allègement des paiements s'élèveraient à 1,2 milliard de dollars en 2016, selon l'estimation la plus récente de l'évaluation actuarielle au 31 décembre 2015.

Par suite de l'adoption du projet de loi C-45, la *Loi de 2012 sur l'emploi et la croissance*, le Conseil d'administration de Postes Canada a approuvé des modifications au Régime, ce qui lui a permis de procéder à un partage des coûts (50 % et 50 %) avec ses employés. Le STTP a déposé un grief en 2013 pour contester la décision qu'a prise Postes Canada d'augmenter le taux de cotisations des employés, alléguant qu'il s'agit d'une violation des modalités de la convention collective. Il ne s'est produit aucun fait nouveau concernant ce grief en 2014 ou en 2015.

Postes Canada, à titre de répondante du Régime, comptabilise les profits et pertes de réévaluation, après impôt, dans les autres éléments du résultat global. En 2015, les profits de réévaluation pour le Régime, après impôt, s'élèvent à 770 millions de dollars. Le Régime subit les effets d'une grande volatilité en raison des fluctuations des taux d'actualisation, des rendements des placements et d'autres changements des hypothèses actuarielles.

1. Au 31 décembre 2014, le déficit de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du Régime s'élevait à 6,9 milliards de dollars.

2. Au 31 décembre 2015, le déficit de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du Régime est estimé à 5,9 milliards de dollars.

6.6 Liquidités et ressources en capital

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

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

Liquidités

Au 31 décembre 2015 et tout au long de 2015, les fonds accumulés et les marges de crédit accessibles immédiatement ont fourni les liquidités requises par le Groupe d'entreprises de Postes Canada pour soutenir ses obligations financières et financer ses exigences en matière de capital ainsi que ses besoins d'ordre stratégique. Le secteur Postes Canada détient 1 427 millions de dollars en placements liquides non affectés au 31 décembre 2015, et 100 millions de dollars de marges de crédit établies en vertu de son autorisation d'emprunt à court terme approuvée par le ministre des Finances.

En février 2014, le gouvernement du Canada a pris un règlement qui accorde à Postes Canada un allègement la dispensant d'effectuer des paiements spéciaux à son Régime de pension agréé pour la période de 2014 à 2017. La Société s'attend à reprendre les paiements spéciaux en 2018, à la fin de la période d'allègement temporaire. Compte tenu de l'allègement temporaire, Postes Canada estime détenir des liquidités suffisantes et la capacité d'emprunt autorisé nécessaire pour soutenir ses activités pendant au moins les 12 prochains mois.

Les filiales de la Société disposent d'un total de 185 millions de dollars d'encaisse non affectée et de facilités de crédit disponibles de 136 millions de dollars au 31 décembre 2015, ce qui leur assure des liquidités suffisantes pour soutenir leurs activités pendant au moins les 12 prochains mois.

Accès aux marchés financiers

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

Ses emprunts totalisant 1 051 millions de dollars au 31 décembre 2015, le secteur Postes Canada n'a pas utilisé 1 449 millions de dollars de sa limite d'emprunt externe de 2,5 milliards de dollars. Les emprunts des filiales de la Société à cette date s'élèvent à 84 millions de dollars, de sorte que les emprunts consolidés sont de 1 135 millions de dollars au 31 décembre 2015. Il s'agit d'une légère augmentation de 1 million de dollars par rapport au niveau de fin d'exercice 2014 qui se chiffrait à 1 134 millions de dollars. L'autofinancement de la Société découle principalement de l'utilisation de l'encaisse et des fonds liés aux activités d'exploitation de 2015 ainsi que de l'allègement de la capitalisation du régime de retraite prévu par la loi.

Dividende

La déclaration, le montant et le paiement du dividende par Postes Canada au gouvernement du Canada sont assujettis aux *Lois*. Le dividende est examiné chaque année par Postes Canada, et chaque année, la Société doit soumettre une proposition de dividende dans le cadre de son plan d'entreprise. Dans son Plan d'entreprise de 2015 à 2019, la Société a fait connaître son intention de ne pas verser de dividende en 2015, en raison de ses résultats financiers et de ses perspectives financières. Postes Canada n'a pas versé de dividende au gouvernement du Canada depuis 2008.

6.7 Risques liés aux instruments financiers

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

(en millions de dollars)

Au 31 décembre	2015				
	Éléments évalués à la juste valeur		Éléments évalués au coût amorti ¹		Total
	Disponibles à la vente	À la juste valeur par le biais du résultat net	Prêts et créances	Autres passifs financiers	
Actifs financiers					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	775	–	–	775
Titres négociables	–	837	–	–	837
Clients et autres débiteurs	–	–	790	–	790
Titres réservés	539	–	–	–	539
Total des actifs financiers	539	1 612	790	–	2 941
Passifs financiers					
Éléments ne portant pas intérêt ²	–	–	–	687	687
Passifs détenus à des fins de gestion des risques	–	1	–	–	1
Obligations	–	–	–	1 051	1 051
Autres emprunts	–	–	–	84	84
Total des passifs financiers	–	1	–	1 822	1 823

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

2. Les éléments ne portant pas intérêt correspondent aux passifs financiers inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs et les salaires et avantages à payer et provisions connexes.

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

Risque de marché

Risque de taux d'intérêt

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

Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2015, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des titres réservés du portefeuille est de 13 ans (12 ans en 2014).

Selon une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt, une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait diminuer ou augmenter la valeur des titres réservés de 70 millions de dollars (64 millions de dollars en 2014), ce qui aurait une incidence importante sur la juste valeur des placements du Groupe d'entreprises au 31 décembre 2015 et sur les autres éléments du résultat global.

Les prêts et emprunts de 1 135 millions de dollars (1 134 millions de dollars en 2014) comprennent des titres de créance à taux fixe comportant des modalités de remboursement anticipé et des obligations liées à des contrats de location-financement.

Risque de change

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

Le secteur Postes Canada a instauré un programme de couverture économique visant à réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et aux ventes libellées en DTS prévues. Les expositions sont, dans un premier temps, portées en diminution des charges prévues, libellées en DTS, et il se peut que les autres expositions soient couvertes au moyen de contrats de change à terme libellés dans les quatre devises qui forment un DTS. Dans le cadre de ce programme, les opérations de couverture autorisées ne peuvent pas dépasser 70 % des expositions nettes prévues lorsque des flux de trésorerie sont hautement probables. Ces contrats à terme ne sont pas désignés en tant qu'instruments de couverture aux fins comptables. Le total des profits de change et des profits et pertes sur les dérivés de change compris dans les produits d'exploitation représente des profits nets de 5 millions de dollars en 2015 (néant en 2014). L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2015 sur l'exposition restante aux variations du taux de change, toutes les autres variables ne changeant pas, ferait augmenter ou diminuer le résultat net de l'exercice de 9 millions de dollars (6 millions de dollars en 2014).

Risque marchandises

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

Risque de crédit

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

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

Aucune perte de valeur sur des placements n'a été comptabilisée au cours de l'exercice (néant en 2014). Les pertes de valeur sur les clients et autres débiteurs comptabilisées au cours de l'exercice s'établissent à 5 millions de dollars (4 millions de dollars en 2014).

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que court une société de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières lorsque celles-ci deviennent exigibles. Le Groupe d'entreprises gère le risque de liquidité en constituant des réserves suffisantes de trésorerie, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt de réserve, en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels, et en rapprochant les profils d'échéance des actifs financiers et des passifs financiers. L'excédent de trésorerie est investi dans un éventail de titres à court terme du marché monétaire. Le Groupe d'entreprises investit dans des titres de qualité supérieure de gouvernements ou de sociétés, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration. Les liquidités sont expliquées davantage à la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital, à la page 72.

D'autres renseignements sur les risques liés aux instruments financiers sont donnés à la note 24 afférente aux états financiers consolidés à la page 141 et à la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 72.

6.8 Obligations contractuelles et engagements

Un résumé du total des obligations contractuelles et des engagements du Groupe d'entreprises à effectuer des paiements futurs est présenté ci-dessous, à l'exclusion des passifs courants ne portant pas intérêt. D'autres renseignements sont donnés aux notes 19 et 24 c) afférentes aux états financiers consolidés aux pages 138 et 144, respectivement.

(en millions de dollars)	Total	Moins de 1 an	De 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans
Obligations ¹	1 055	55	–	1 000
Intérêts sur les obligations	752	45	191	516
Obligations liées à des contrats de location-financement	90	23	61	6
Contrats de location simple ²	914	137	389	388
Total	2 811	260	641	1 910

1. Les obligations correspondent aux obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société ainsi qu'aux obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada. Les obligations incluent deux séries émises en juillet 2010, d'une valeur nominale de 500 millions de dollars chacune, échéant respectivement en juillet 2040 et en juillet 2025, et 55 millions de dollars d'obligations non garanties existantes qui sont devenues exigibles en mars 2016. L'intérêt est versé deux fois par an à un taux d'intérêt nominal allant de 4,08 % à 10,35 %.

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

En plus des obligations et des engagements présentés dans le tableau ci-dessus, le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs tiers aux termes desquelles elle a contracté des engagements s'élevant à environ 785 millions de dollars. Ces ententes contractuelles s'appliquent jusqu'en 2022 et permettent une résiliation avec pénalités.

Les cotisations spéciales au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes versées selon les hypothèses de continuité et de solvabilité sont expliquées davantage à la section 6.5 – Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes à la page 71.

6.9 Transactions avec des parties liées

Gouvernement du Canada

La Société réalise différentes transactions avec des parties liées, tant dans le cours normal de ses activités que dans le but d'appuyer les politiques publiques du gouvernement du Canada. Les produits générés par des transactions avec des parties liées pour l'exercice ont atteint 300 millions de dollars (282 millions de dollars en 2014). La majeure partie de ces produits concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada. Ces produits comprennent des paiements de 22 millions de dollars (22 millions de dollars en 2014) reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la prestation de services postaux parlementaires et l'envoi d'articles en franchise aux aveugles.

Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont autorisés à planifier, à contrôler et à diriger les activités du Groupe d'entreprises. Les charges liées au total de la rémunération des principaux dirigeants pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014 sont de 10 millions de dollars, et comprennent la rémunération au titre des avantages du personnel à court terme et des avantages postérieurs à l'emploi. Des précisions sont données à la note 23 afférente aux états financiers consolidés à la page 140.

6.10 Passifs éventuels

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises a conclu des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, il a conclu des ententes d'indemnisation avec chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants et avec certains employés. En général, ces ententes ne précisent pas les limites du Groupe d'entreprises en matière de responsabilité. Par conséquent, il n'est pas possible d'estimer le passif éventuel au titre de telles indemnités. Aucun montant n'a donc été comptabilisé dans les états financiers consolidés à cet égard. La note 18 afférente aux états financiers consolidés à la page 137 donne des détails sur les autres passifs éventuels.

7 Évolution de la situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2014

(en millions de dollars)

ACTIF	2015	2014	Écart	%	Explication
Trésorerie et équivalents de trésorerie	775	677	98	14,6	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital (page 70).
Titres négociables	837	689	148	21,5	L'écart est principalement attribuable aux activités d'investissement dans les titres à court terme afin de réaliser de meilleurs rendements.
Clients et autres débiteurs	790	795	(5)	(0,7)	Il n'y a aucun écart important.
Autres actifs	103	99	4	2,5	Il n'y a aucun écart important.
Total des actifs courants	2 505	2 260	245	10,8	
Immobilisations corporelles	2 738	2 676	62	2,3	L'écart est principalement attribuable au fait que les acquisitions dépassent l'amortissement pour le secteur Postes Canada.
Immobilisations incorporelles	107	117	(10)	(8,4)	L'écart est principalement attribuable au fait que l'amortissement des biens logiciels dépasse les acquisitions.
Titres réservés	539	551	(12)	(2,2)	Il n'y a aucun écart important.
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	157	141	16	11,8	L'écart est principalement attribuable aux gains actuariels découlant d'une hausse des taux d'actualisation ainsi qu'au fait que le rendement des actifs dépasse les produits d'intérêts des actifs des régimes.
Actifs d'impôt différé	1 540	1 706	(166)	(9,7)	L'écart est principalement attribuable à la diminution de différences temporaires en raison des profits de réévaluation comptabilisés dans les autres éléments du résultat global pour le Régime de pension agréé et les autres avantages postérieurs à l'emploi de Postes Canada.
Écart d'acquisition	130	130	–	–	Il n'y a aucun écart.
Autres actifs	4	3	1	(17,2)	Il n'y a aucun écart important.
Total des actifs non courants	5 215	5 324	(109)	(2,0)	
Total de l'actif	7 720	7 584	136	1,8	

(en millions de dollars)

PASSIF	2015	2014	Écart	%	Explication
Fournisseurs et autres créditeurs	530	583	(53)	(9,0)	L'écart est principalement attribuable à la diminution des règlements internationaux et des taxes de vente à payer pour le secteur Postes Canada ainsi qu'à la baisse des charges à payer pour le secteur Purolator.
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	434	487	(53)	(10,8)	L'écart est principalement attribuable à l'émission des paiements en matière d'équité salariale.
Provisions	65	71	(6)	(8,0)	L'écart est principalement attribuable aux paiements imputés aux provisions pour le secteur Purolator.
Impôts à payer	65	52	13	24,4	L'écart est principalement attribuable à une obligation fiscale prévue pour le secteur Postes Canada.
Produits différés	124	133	(9)	(7,2)	L'écart est principalement attribuable à la réduction des produits différés de timbres.
Prêts et emprunts	76	22	54	250,5	L'écart est principalement attribuable aux obligations échéant en mars 2016 qui ont été reclassées à partir des passifs non courants.
Passifs au titre des autres avantages à long terme	62	65	(3)	(5,8)	Il n'y a aucun écart important.
Total des passifs courants	1 356	1 413	(57)	(4,1)	
Prêts et emprunts	1 059	1 112	(53)	(4,7)	L'écart est principalement attribuable aux obligations échéant en mars 2016 qui ont été reclassées dans les passifs courants pour le secteur Postes Canada.
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	6 398	7 037	(639)	(9,1)	L'écart est principalement attribuable aux gains actuariels du secteur Postes Canada, qui s'expliquent principalement par une hausse des taux d'actualisation et par un rendement des actifs supérieur aux produits d'intérêts des actifs des régimes.
Autres passifs	31	33	(2)	(10,6)	Il n'y a aucun écart important.
Total des passifs non courants	7 488	8 182	(694)	(8,5)	
Total du passif	8 844	9 595	(751)	(7,8)	

(en millions de dollars)

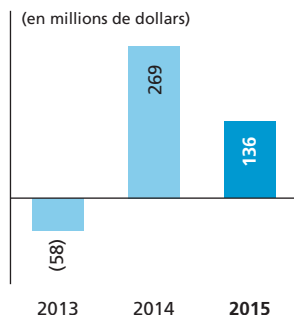
CAPITAUX PROPRES	2015	2014	Écart	%	Explication
Capital d'apport	1 155	1 155	–	–	Il n'y a aucun écart.
Cumul des autres éléments du résultat global	48	54	(6)	(10,6)	L'écart est principalement attribuable aux pertes latentes sur les actifs financiers disponibles à la vente pour le secteur Postes Canada.
Déficit accumulé	(2 354)	(3 244)	890	27,5	L'écart est principalement attribuable aux gains actuariels nets découlant de la réévaluation des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi.
Capitaux du Canada	(1 151)	(2 035)	884	43,5	
Participations ne donnant pas le contrôle	27	24	3	11,7	
Total des capitaux propres	(1 124)	(2 011)	887	44,1	
Total du passif et des capitaux propres	7 720	7 584	136	1,8	

8 Revue des activités d'exploitation

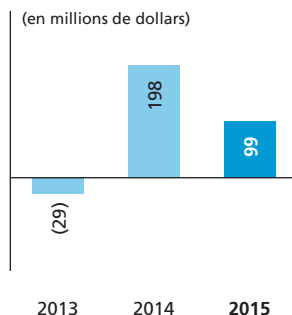
Examen détaillé de notre rendement financier en 2015

8.1 Tendances consolidées

Résultat avant impôt



Résultat net



8.2 Résultats d'exploitation consolidés

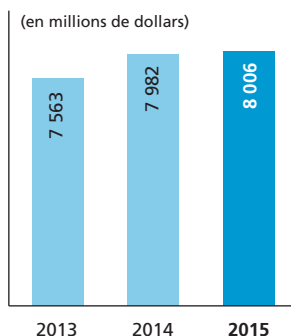
Résultats consolidés

(en millions de dollars)	2015	2014	Écart	%
Produits d'exploitation	8 006	7 982	24	0,3
Charges d'exploitation	7 837	7 683	154	2,0
Résultat d'exploitation	169	299	(130)	(43,4)
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(33)	(30)	(3)	(11,4)
Résultat avant impôt	136	269	(133)	(49,4)
Charge d'impôt sur le résultat	37	71	(34)	(47,4)
Résultat net	99	198	(99)	(50,2)
Autres éléments du résultat global	788	(1 843)	2 631	-
Résultat global	887	(1 645)	2 532	-

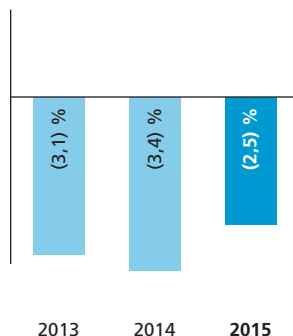
Pour 2015, le Groupe d'entreprises de Postes Canada enregistre un résultat avant impôt de 136 millions de dollars, en baisse de 133 millions de dollars par rapport à 2014. Le recul, de 2014 à 2015, du résultat avant impôt est principalement attribuable à l'augmentation des coûts des avantages du personnel et à l'érosion des volumes du secteur Courrier transactionnel, facteurs compensés en partie par les mesures tarifaires du service Poste-lettres^{MC} et par la croissance du secteur Colis de Postes Canada. Les détails sont présentés par secteur dans les sections 8.4 à 8.6.

Produits d'exploitation consolidés

Produits d'exploitation



Déclin total des volumes



Les produits d'exploitation, qui se chiffrent à 8 006 millions de dollars en 2015, ont légèrement augmenté, soit de 24 millions de dollars, ou 0,3 %, sur 12 mois. La forte croissance des produits du secteur Colis, le fait que les majorations tarifaires du service Poste-lettres du secteur Postes Canada ont été en vigueur pendant un exercice complet et l'essor des produits de SCl ont suffi à contrer l'érosion des volumes causée par la substitution électronique, le regroupement des factures et la concurrence dans le secteur d'activité Courrier transactionnel de Postes Canada.

Charges d'exploitation consolidées

En 2015, les charges d'exploitation ont augmenté de 154 millions de dollars, soit 2,0 %, par rapport à 2014, principalement en raison des coûts plus élevés des avantages du personnel pour le secteur Postes Canada.

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

Les charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement s'élèvent à 33 millions de dollars en 2015, par rapport à 30 millions de dollars en 2014. L'écart est principalement attribuable à la diminution des gains sur la cession de biens immobiliers pour le secteur Postes Canada.

Charge d'impôt sur le résultat consolidé

La charge d'impôt sur le résultat consolidé pour 2015 a diminué de 34 millions de dollars par rapport à 2014, ce qui est principalement attribuable aux résultats inférieurs enregistrés par l'ensemble du Groupe d'entreprises.

Autres éléments du résultat global consolidé

Les autres éléments du résultat global consolidé se chiffrent à 788 millions de dollars en 2015, principalement en raison des profits de réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi. Ces profits découlent surtout des gains sur les placements et d'une hausse des taux d'actualisation. L'instabilité due aux fluctuations des rendements des placements des régimes de retraite et aux changements apportés aux taux d'actualisation utilisés pour mesurer ces régimes continue d'avoir des répercussions importantes sur les autres éléments du résultat global du Groupe d'entreprises.

8.3 Résultats d'exploitation par secteur

Résultats par secteur – Résultat d'exploitation

(en millions de dollars)	2011	2012 ¹	2013	2014	2015
Postes Canada	(329)	(157)	(269)	204	92
Purolator	76	39	65	80	57
Logistique	7	7	10	14	20
Autres	20	5	1	1	–
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(226)	(106)	(193)	299	169

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

Résultats par secteur – Résultat avant impôt

(en millions de dollars)	2011	2012 ¹	2013	2014	2015
Postes Canada	(327)	(136)	(125)	194	63
Purolator	73	36	66	74	56
Logistique	7	7	12	14	20
Autres	(6)	(17)	(11)	(13)	(3)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(253)	(110)	(58)	269	136

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

8.4 Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada est demeuré rentable en 2015, enregistrant un résultat avant impôt de 63 millions de dollars, mais par rapport à 2014, ce résultat a reculé de 131 millions de dollars. Cette baisse est principalement attribuable à l'érosion des volumes du secteur Courrier transactionnel et à la forte hausse des coûts des avantages du personnel, ce qui est atténué par l'essor des produits du secteur Colis, par les initiatives de réduction des charges d'exploitation et par la hausse des produits qu'ont générée les élections fédérales du 19 octobre dernier. Le fait que les mesures tarifaires du service Poste-lettres du régime intérieur, qui sont entrées en vigueur le 31 mars 2014, aient été en place pendant un exercice complet a eu aussi une incidence positive sur les résultats de 2015. Ensemble, les mesures tarifaires et les autres initiatives du Plan d'action en cinq points représentaient des avantages financiers d'environ 390 millions de dollars en 2015. À l'état permanent, les avantages financiers devraient atteindre environ 450 millions de dollars par année.

Postes Canada – Résumé

(en millions de dollars)	2015	2014	Écart	%
Produits d'exploitation	6 316	6 214	102	1,7
Charges d'exploitation	6 224	6 010	214	3,6
Résultat d'exploitation	92	204	(112)	(54,8)
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(29)	(10)	(19)	(218,0)
Résultat avant impôt	63	194	(131)	(67,6)

Produits d'exploitation

Postes Canada a généré des produits d'exploitation de 6 316 millions de dollars en 2015, ce qui signale une augmentation de 102 millions de dollars, soit 1,7 %, par rapport à 2014. Cette augmentation découle principalement de l'essor continu des produits du secteur Colis, essor alimenté par la vigueur du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur, ce qui a aidé Postes Canada à augmenter ses produits de 137 millions de dollars par rapport à 2014. En outre, l'accroissement des produits généré par les élections fédérales et la majoration des tarifs dans le cadre d'une nouvelle structure de tarification progressive pour le service Poste-lettres, qui est entrée en vigueur le 31 mars 2014, ont servi à contrer en grande partie les déclinés découlant de l'érosion des volumes du secteur Courrier transactionnel causée par la substitution électronique, le regroupement des factures et la concurrence acharnée.

Produits et volumes selon le secteur d'activité

	Produits (en millions de dollars/pourcentage ajusté en fonction du nombre de jours commerciaux)				Volumes (en millions d'articles/pourcentage ajusté en fonction du nombre de jours commerciaux)			
	2015	2014	Écart	%	2015	2014	Écart	%
Courrier transactionnel								
Poste-lettres ^{MC} du régime intérieur	2 905	2 902	3	0,1	3 430	3 617	(187)	(5,2)
Poste aux lettres de départ	132	145	(13)	(9,5)	69	79	(10)	(11,9)
Poste aux lettres d'arrivée	153	156	(3)	(2,2)	192	234	(42)	(18,0)
Total – Courrier transactionnel	3 190	3 203	(13)	(0,4)	3 691	3 930	(239)	(6,1)
Colis								
Colis du régime intérieur	1 167	1 054	113	10,7	133	117	16	13,5
Colis de départ	229	220	9	4,3	11	11	–	2,8
Colis d'arrivée	234	218	16	7,4	37	37	–	(0,4)
Autres	16	17	(1)	(3,7)	–	–	–	–
Total – Colis	1 646	1 509	137	9,1	181	165	16	9,7
Marketing direct								
Courrier personnalisé ^{MC}	565	569	(4)	(0,7)	1 070	1 105	(35)	(3,1)
Courrier de quartier ^{MC}	407	397	10	2,7	3 514	3 434	80	2,3
Poste-publications ^{MC}	197	212	(15)	(7,3)	311	346	(35)	(10,1)
Correspondance-réponse d'affaires ^{MC} et autre courrier	24	25	(1)	(4,0)	22	22	–	(3,8)
Autres	3	4	(1)	(37,7)	–	–	–	–
Total – Marketing direct	1 196	1 207	(11)	(0,9)	4 917	4 907	10	0,2
Autres produits	284	295	(11)	(3,4)	–	–	–	–
Total	6 316	6 214	102	1,7	8 789	9 002	(213)	(2,4)

Courrier transactionnel

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Courrier transactionnel en 2015, lesquels se chiffrent à 3 190 millions de dollars, englobent les trois catégories de produits suivantes : Poste-lettres du régime intérieur (2 905 millions de dollars), Poste aux lettres de départ (132 millions de dollars) et Poste aux lettres d'arrivée (153 millions de dollars).

En 2015, le total des produits enregistrés par ce secteur a diminué de 13 millions de dollars, soit 0,4 %, par rapport à 2014 à cause surtout de l'érosion des volumes, lesquels ont baissé de 239 millions d'articles, soit 6,1 %, par rapport à 2014. La diminution des produits qu'a engendrée cette érosion est contrée en partie par le fait que les tarifs plus élevés mis en place pour les envois Poste-lettres le 31 mars 2014 ont été en vigueur pendant un exercice complet. Voici en quoi consistent les changements sur 12 mois, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les produits du service Poste-lettres du régime intérieur ont augmenté de 3 millions de dollars, soit 0,1 %, tandis que les volumes ont chuté de 187 millions d'articles, soit 5,2 %, par rapport à 2014. La légère hausse des produits découle du fait que les tarifs des timbres plus élevés instaurés au deuxième trimestre de 2014 ont été en vigueur pendant un exercice complet et que les élections fédérales se sont traduites par des articles de courrier additionnels, facteurs contrés en majeure partie par le rétrécissement des volumes d'envois Poste-lettres. Le déclin des volumes est principalement attribuable à l'érosion causée par la substitution électronique. La demande du service Poste-lettres continue à décroître à cause de l'essor continu des solutions de rechange numériques par les ménages et les entreprises, des initiatives établies par certains de nos grands clients en vue d'imposer des frais pour les documents papier ainsi que de l'environnement hautement concurrentiel.
- Par rapport à l'exercice précédent, les produits du service Poste aux lettres de départ (produits liés à l'affranchissement recueillis auprès des clients du régime intérieur pour le courrier destiné à d'autres administrations postales) ont diminué de 13 millions de dollars, soit 9,5 %, tandis que les volumes ont chuté de 10 millions d'articles, soit 11,9 %. Les déclinés sont attribuables à une baisse de la demande dans le canal commercial et celui de la vente au détail, de même qu'à la cessation du service Courrier recommandé^{MC} à destination des États-Unis au cours du premier trimestre de 2014.
- Les produits du service Poste aux lettres d'arrivée (produits liés à l'affranchissement recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leur courrier au Canada) s'élèvent à 153 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 3 millions de dollars, soit 2,2 %, par rapport à 2014. Dans l'ensemble, les volumes de courrier d'arrivée ont eux aussi diminué, soit de 42 millions d'articles, ou 18,0 %, car ceux en provenance des États-Unis et d'ailleurs dans le monde ont connu une forte diminution. Les baisses de produits sont contrées en partie par des profits liés aux taux de change.

Colis

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Colis en 2015, lesquels se chiffrent à 1 646 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : colis du régime intérieur (1 167 millions de dollars), colis de départ (229 millions de dollars), colis d'arrivée (234 millions de dollars) et autres (16 millions de dollars).

En 2015, le total des produits du secteur Colis a augmenté de 137 millions de dollars, soit 9,1 %, et les volumes ont augmenté de 16 millions d'articles, soit 9,7 %, par rapport à 2014, ce qui reflète la vigueur du marché de la livraison du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur, puisque de plus en plus de consommateurs commandent des produits en ligne. Voici un résumé des changements sur 12 mois, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les produits générés par les colis du régime intérieur, à savoir la catégorie la plus importante, ont augmenté de 113 millions de dollars, soit 10,7 %, et les volumes se sont accrus de 16 millions d'articles, soit 13,5 %, par rapport à 2014. Cet essor sans précédent découle de la forte croissance des activités en ligne de nos principaux clients commerciaux ainsi que de l'excellent rendement de Postes Canada en matière de livraison. Pour demeurer concurrentielle, Postes Canada continue à consolider sa position de chef de file du cybercommerce en investissant dans la technologie et en collaborant avec ses clients commerciaux afin d'offrir des services novateurs, tels que les services FlexiLivraison^{MC}, Livré ce soir et expédition à partir du magasin.
- Les produits des colis de départ (produits liés à l'affranchissement recueillis auprès de clients du régime intérieur pour les colis à destination d'autres administrations postales) ont augmenté de 9 millions de dollars, soit 4,3 %, par rapport à 2014, en raison de la hausse du revenu moyen par article, du passage des volumes des flots traditionnels de paquets de départ au service Paquet repérable^{MC} et de l'augmentation des produits du service Xpresspost^{MC} à destination des États-Unis par suite de la cessation du flot des envois Courrier recommandé.
- Les produits des colis d'arrivée (produits liés à l'affranchissement recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leurs colis au Canada) ont augmenté de 16 millions de dollars, soit 7,4 %, tandis que les volumes n'ont pour ainsi dire presque pas changé (-0,4 %) par rapport à 2014. L'augmentation des produits provient d'une forte croissance continue de colis provenant de l'extérieur du Canada, surtout des pays de la région Asie-Pacifique, ainsi que des profits liés aux taux de change.
- Les produits des autres services en 2015 sont demeurés en grande partie inchangés par rapport à 2014.

Marketing direct

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Marketing direct en 2015, lesquels se chiffrent à 1 196 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : Courrier personnalisé (565 millions de dollars), Courrier de quartier (407 millions de dollars), Poste-publications (197 millions de dollars) et Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier et autres produits (27 millions de dollars).

Les produits totaux générés par le secteur Marketing direct en 2015 ont baissé de 11 millions de dollars, soit 0,9 %, et les volumes ont légèrement augmenté, à savoir de 10 millions d'articles, ou 0,2 %, par rapport à 2014. Voici un résumé des changements sur 12 mois, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les produits du service Courrier personnalisé ont diminué de 4 millions de dollars, soit 0,7 %, et les volumes se sont contractés de 35 millions d'articles, soit 3,1 %, par rapport à 2014. Les baisses sont attribuables aux clients commerciaux, surtout ceux dans les secteurs des services financiers, de la vente au détail et des télécommunications, qui réduisent leurs dépenses de marketing et redirigent une partie de ces dépenses vers d'autres médias.
- Par rapport à l'exercice précédent, les produits du service Courrier de quartier ont augmenté de 10 millions de dollars, soit 2,7 %, et les volumes se sont accrus de 80 millions d'articles, soit 2,3 %. Les hausses sont attribuables aux nouvelles ventes et aux ventes supplémentaires réalisées auprès des clients commerciaux ainsi qu'aux envois additionnels qu'ont engendrés les élections fédérales en 2015.
- Les produits générés par le service Poste-publications ont diminué de 15 millions de dollars, soit 7,3 %, et les volumes ont baissé de 35 millions d'articles, soit 10,1 %, par rapport à 2014. Le déclin des produits est attribuable à la réduction des volumes causée par une baisse du courrier lié aux abonnements à des publications.
- La catégorie Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier a connu des baisses des produits de 8,6 % et des volumes de 3,8 %, par rapport à 2014.

Autres produits

Les autres produits, qui se chiffrent à 284 millions de dollars en 2015, sont de 11 millions de dollars, soit 3,4 %, inférieurs à ceux de 2014. Cette baisse découle surtout de la diminution des produits tirés des services multicanal et d'autres produits de la Société.

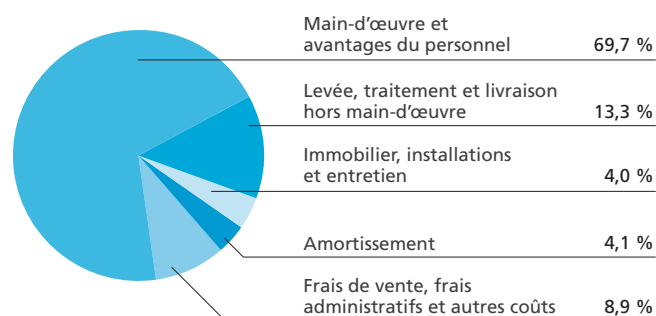
Charges d'exploitation

En 2015, les charges d'exploitation du secteur Postes Canada se sont chiffrées à 6 224 millions de dollars, en hausse de 214 millions de dollars, ou de 3,6 %, par rapport à 2014.

(en millions de dollars)					Charges exprimées en % des produits d'exploitation	
	2015	2014	Écart	%	2015	2014
Main-d'œuvre	3 073	3 063	10	0,3	48,7	49,3
Avantages du personnel	1 265	1 076	189	17,6	20,0	17,3
Total de la main-d'œuvre et des avantages du personnel	4 338	4 139	199	4,8	68,7	66,6
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	826	815	11	1,3	13,1	13,2
Immobilier, installations et entretien	249	251	(2)	(0,4)	3,9	4,0
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	552	535	17	3,1	8,7	8,6
Total des autres charges d'exploitation	1 627	1 601	26	1,6	25,7	25,8
Amortissement	259	270	(11)	(3,9)	4,1	4,3
Total	6 224	6 010	214	3,6	98,5	96,7

Les graphique et tableau suivants montrent la répartition des catégories de charges, exprimées en pourcentage du total des charges d'exploitation. Les charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages du personnel représentent 69,7 % du total des charges d'exploitation en 2015, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre des activités de Postes Canada.

Charges d'exploitation – 2015



Charges d'exploitation	2013	2014	2015
Main-d'œuvre et avantages du personnel	71,3 %	68,9 %	69,7 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	12,9 %	13,5 %	13,3 %
Immobilier, installations et entretien	4,0 %	4,2 %	4,0 %
Amortissement	4,2 %	4,5 %	4,1 %
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	7,6 %	8,9 %	8,9 %

Main-d'œuvre

Les charges liées à la main-d'œuvre ont légèrement augmenté, à savoir de 10 millions de dollars, soit 0,3 %, par rapport à 2014. Cette hausse est principalement attribuable aux charges additionnelles associées à la hausse des produits, facteur contré en partie par les initiatives de réduction des charges d'exploitation.

Avantages du personnel

(en millions de dollars)	2015	2014	Écart	%
Prestations de retraite	612	387	225	58,3
Prestations de soins de santé des retraités	149	140	9	6,6
Autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	79	125	(46)	(36,2)
Intérêts sur les actifs réservés	(29)	(21)	(8)	37,9
Total des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	811	631	180	28,7
Avantages du personnel actif	454	440	14	3,1
Autres	–	5	(5)	(103,8)
Avantages du personnel	1 265	1 076	189	17,6

Les charges au titre des avantages du personnel ont augmenté de 189 millions de dollars, soit 17,6 %, par rapport à 2014. Les détails sont présentés ci-dessous :

- Le coût au titre des prestations de retraite n'ayant aucun effet sur la trésorerie a augmenté de 225 millions de dollars, soit 58,3 %, en 2015, en raison d'une baisse du taux d'actualisation, qui est passé de 5,0 % à 4,0 %, facteur contré en partie par des soldes des actifs plus élevés grâce aux excellents rendements des actifs des régimes en 2014.
- Le coût au titre des prestations des soins de santé des retraités n'ayant aucun effet sur la trésorerie a augmenté de 9 millions de dollars, soit 6,6 %, principalement en raison de profits comptables non récurrents de 2014 pour les crédits des services passés découlant des changements négociés qui ont été apportés aux dispositions du régime. Aucun profit de cette nature n'a été réalisé en 2015.
- Les coûts liés aux autres avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages à long terme ont baissé de 46 millions de dollars, soit 36,2 %, en raison de la réduction des coûts liés aux autres avantages à long terme par suite du changement des taux d'actualisation et des gains liés à l'expérience.
- Le coût au titre des avantages pour les employés actifs et autres a augmenté de 9 millions de dollars, soit 2,0 %, en 2015, par rapport à 2014. Cette hausse vient principalement d'une augmentation des coûts des réclamations en lien avec le cycle de couverture des soins de la vue.

Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre

Les charges liées aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance en 2015 ont augmenté de 11 millions de dollars, soit 1,3 %, par rapport à 2014, principalement en raison de la hausse des coûts liés aux règlements internationaux, des droits de douane et des frais d'entretien et de réparation, en partie contrée par une réduction des coûts du carburant, des frais de transport du personnel et des dépenses liées à la livraison du courrier dans les zones rurales.

Immobilier, installations et entretien

Les charges liées aux installations n'ont que peu changé de 2014 à 2015.

Frais de vente, frais administratifs et autres coûts

Les frais de vente, les frais administratifs et les autres coûts ont augmenté de 17 millions de dollars, soit 3,1 %, par rapport à 2014. Cette hausse est principalement attribuable aux dépenses liées aux TI et à celles associées à la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points, facteurs contrés en partie par la réduction des sommes consacrées à la publicité.

Amortissement

Les charges d'amortissement ont baissé de 11 millions de dollars pour se chiffrer à 259 millions de dollars, soit une diminution de 3,9 % par rapport à 2014. Cette diminution est attribuable aux actifs informatiques et aux immobilisations corporelles qui ont été entièrement amortis et à un changement apporté l'exercice précédent aux estimations comptables de la durée d'utilité du matériel de sécurité.

8.5 Secteur Purolator

La contribution du secteur Purolator au résultat consolidé avant impôt de 2015 s'élève à 56 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 18 millions de dollars par rapport à 2014.

Purolator – Résumé

(en millions de dollars)	2015	2014	Écart	%
Produits d'exploitation	1 542	1 687	(145)	(8,6)
Charges d'exploitation	1 485	1 607	(122)	(7,6)
Résultat d'exploitation	57	80	(23)	(28,2)
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(1)	(6)	5	81,7
Résultat avant impôt	56	74	(18)	(23,7)

Produits d'exploitation

En 2015, les produits d'exploitation ont baissé de 145 millions de dollars, soit 8,6 %, par rapport à 2014, ce qui s'explique principalement par la réduction des volumes des services de messagerie, par la diminution des produits associés au supplément pour carburant et par l'arrêt de la prestation de services de fret aérien à Postes Canada.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation ont baissé de 122 millions de dollars, soit 7,6 %, par rapport à 2014, principalement en raison de la diminution des volumes et des charges liées au transport aérien et au transport intercentres de surface ainsi que des coûts du carburant.

8.6 Secteur Logistique

Le secteur Logistique comporte les résultats financiers consolidés de SCI.

Logistique – Résumé

(en millions de dollars)	2015	2014	Écart	%
Produits d'exploitation	262	223	39	17,1
Charges d'exploitation	242	209	33	15,3
Résultat d'exploitation	20	14	6	42,9
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	–	–	–	–
Résultat avant impôt	20	14	6	41,6

SCI

Le rendement financier de SCI s'est amélioré en 2015, le résultat avant impôt se chiffrant à 20 millions de dollars, soit une augmentation de 6 millions de dollars par rapport à 2014.

Les produits d'exploitation ont augmenté de 39 millions de dollars, soit 17,1 %, par rapport à 2014. Cette augmentation est principalement attribuable à la croissance des volumes provenant des clients actuels ainsi qu'aux produits tirés de nouveaux services et de nouveaux clients.

En 2015, les charges d'exploitation ont augmenté de 33 millions de dollars, soit 15,3 %, par rapport à 2014, principalement en raison de la croissance des volumes et de l'acquisition de nouveaux clients.

8.7 Résultats consolidés par rapport au plan

Comparaison des résultats consolidés avec le Plan d'entreprise de 2015

(en millions de dollars)	Résultats de 2015	Plan de 2015	Écart	%
Produits d'exploitation	8 006	8 108	(102)	(1,3)
Charges d'exploitation	7 837	8 047	(210)	(2,6)
Résultat d'exploitation	169	61	108	177,0
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(33)	(31)	(2)	(7,8)
Résultat avant impôt	136	30	106	348,4

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada enregistre un résultat avant impôt de 136 millions de dollars en 2015, ce montant étant de 106 millions de dollars supérieur à celui projeté. Les produits d'exploitation se situent à 8 006 millions de dollars, soit 1,3 % ou 102 millions de dollars de moins que prévu, ce qui s'explique principalement par le fait que les produits du secteur Purolator ont été moins élevés que ceux attendus à cause de la réduction des volumes des services de messagerie, réduction contrée en partie par des produits plus importants que ceux prévus pour les secteurs Postes Canada et Logistique. L'écart positif des produits de Postes Canada résulte surtout d'une croissance du secteur Colis plus soutenue que celle projetée, de produits provenant d'envois additionnels durant les élections fédérales qui sont supérieurs à ceux attendus, ainsi que du fait que les produits du secteur Courriel transactionnel ont dépassé les attentes puisque l'érosion n'a pas été aussi forte que celle projetée. Les charges d'exploitation, au montant de 7 837 millions de dollars, sont de 2,6 % ou de 210 millions de dollars inférieures à celles prévues, ce qui s'explique principalement par les charges variables liées aux volumes pour le secteur Purolator ainsi que par des charges moins importantes que prévu pour le secteur Postes Canada.

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

Examen des estimations comptables critiques et des changements de méthodes comptables en 2015 et dans les exercices ultérieurs

9.1 Estimations comptables critiques

Nos principales méthodes comptables sont décrites à la note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 109. L'établissement des états financiers consolidés de la Société exige que la direction porte des jugements, fasse des estimations et pose des hypothèses qui sont complexes et subjectifs, en se fondant sur l'information dont elle dispose, lesquels influent sur les valeurs comptables et les informations présentées dans ces états et les notes afférentes. Les résultats réels pourraient différer de ces jugements, de ces estimations et de ces hypothèses. Il est raisonnablement possible que les réévaluations faites à court terme, par la direction, de ces jugements, de ces estimations et de ces hypothèses ainsi que d'autres estimations ou hypothèses conjuguées aux résultats réels entraînent une modification importante des valeurs comptables et des informations présentées dans les états financiers consolidés des périodes futures.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont révisées régulièrement. Toute révision des estimations comptables est constatée dans la période au cours de laquelle les estimations sont révisées, si elle n'a de répercussions que sur cette période, ou dans la période au cours de laquelle les estimations sont révisées ainsi que dans les périodes futures, si les révisions ont une incidence sur la période considérée et sur les périodes futures. D'autres renseignements sur les principales méthodes comptables et les estimations et jugements comptables critiques sont donnés aux notes 2 et 3 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 109 et 116.

Immobilisations

Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont amorties sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité établies sont fondées sur les estimations faites par la direction de la période pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser les actifs et sont présentées à la note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 109. Les durées d'utilité des immobilisations sont revues annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours appropriées. En raison de la longue durée d'utilité de nombreuses immobilisations, tout changement apporté aux estimations concernant les durées d'utilité pourrait avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés.

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

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

Écart d'acquisition

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

Pour établir les flux de trésorerie futurs estimatifs du secteur Purolator, la Société s'appuie sur ses plans approuvés. Ces plans représentent les meilleures estimations de la direction; par contre, ces plans peuvent changer étant donné qu'ils présentent des incertitudes inhérentes que la direction ne sera peut-être pas en mesure de contrôler. De plus, les niveaux de croissance et de rentabilité sont comparés avec ceux d'autres concurrents de l'industrie et avec les conditions économiques générales existantes à la date de l'évaluation. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs du secteur Purolator est fondé sur le coût moyen pondéré estimatif du capital à la date de l'évaluation. Une variation des flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation pourrait avoir une incidence importante sur le résultat du test de dépréciation de l'écart d'acquisition. Les hypothèses relatives au test de dépréciation de l'écart d'acquisition sont présentées à la note 13 afférente aux états financiers consolidés à la page 134.

Provisions et passifs éventuels

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

Pour déterminer si un élément est comptabilisé dans les états financiers comme une provision ou présenté comme un passif éventuel dans les notes, la direction doit faire preuve de jugement et avancer diverses hypothèses. Un tel jugement porte sur le fait de savoir si l'obligation est une obligation actuelle ou éventuelle, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et si une estimation fiable de l'obligation peut être faite. De plus, pour établir une estimation fiable de l'obligation, la direction pose des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties de ressources, leurs échéanciers et le taux d'actualisation approprié à appliquer. Si le montant réel ou l'échéancier des sorties de ressources diffèrent des hypothèses avancées par la direction, il pourrait y avoir des répercussions importantes sur les résultats d'exploitation, la situation financière et les liquidités consolidés. D'autres renseignements sur les provisions et les passifs éventuels du Groupe d'entreprises se trouvent dans les notes 16 et 18 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 136 et 137.

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

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

Hypothèses

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

- Taux d'actualisation** – Les hypothèses du Groupe d'entreprises de Postes Canada liées au taux d'actualisation, qui sont établies annuellement à la date de l'évaluation, sont utilisées pour déterminer la valeur actualisée des obligations au titre des prestations déterminées à la fin de l'exercice et les charges au titre des prestations déterminées pour l'exercice suivant. Le taux d'actualisation est utilisé pour calculer le montant unique qui, s'il était investi à la date de l'évaluation dans un portefeuille de titres de créance de haute qualité ayant une cote d'au moins AA, fournirait les flux de trésorerie nécessaires pour payer les prestations déterminées dès qu'elles sont payables. Les actuaires calculent les taux d'actualisation au moyen d'une approche axée sur la courbe de rendement, qui est fondée sur les renseignements sur les prix et le rendement pour des obligations de société de haute qualité ayant une cote de AA. Le taux d'actualisation sélectionné aura une configuration des flux de trésorerie qui ressemble à celle du régime sur lequel porte l'évaluation. Les actuaires déterminent le paiement des prestations futures en fonction d'autres hypothèses, qui comprennent les caractéristiques démographiques des régimes respectifs, le profil des participants à la retraite et les tendances médicales.
- Coûts des soins de santé** – Les hypothèses liées aux coûts des soins de santé sont utilisées dans l'évaluation de certains régimes d'avantages autres que des prestations de retraite déterminées. L'hypothèse utilisée en matière de règlements est déterminée selon l'expérience relative aux règlements effectués. Les autres hypothèses telles que les facteurs de tendance en matière de santé ou les régimes provinciaux sont appuyées par des études de tierces parties.
- Hypothèses relatives à la mortalité** – Utilisés pour déterminer la majeure partie des obligations au titre des prestations déterminées, les taux de mortalité sont établis en fonction du *Rapport final sur la mortalité des retraités canadiens* publié en février 2014 par l'Institut canadien des actuaires, plus particulièrement des tables de mortalité des retraités CPM2014 pour le secteur public utilisant l'échelle d'amélioration CPM B, ajustées selon les données d'expérience, le cas échéant. Les tables de mortalité représentent la probabilité de décès dans un intervalle d'un an pour ce qui est des participants aux régimes de divers âges.
- Indice des prix à la consommation** – L'hypothèse de l'indice des prix à la consommation est utilisée dans l'évaluation des obligations au titre des prestations déterminées des régimes de retraite et de certains des autres régimes d'avantages. Cette hypothèse est fondée sur les taux d'inflation à long terme attendus calculés en fonction des rendements sur les marchés des obligations gouvernementales nominales à long terme et des obligations à rendement réel. En outre, l'indice des prix à la consommation a une incidence sur les taux à long terme d'augmentation de la rémunération.

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

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

Sensibilité aux hypothèses – Secteur Postes Canada

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

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

(en millions de dollars)	Charges annuelles liées aux prestations de retraite	Obligations au titre des prestations de retraite déterminées
Sensibilité aux taux d'actualisation		
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(147)	(1 904)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	144	2 072
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)		
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	64	854
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(62)	(826)
Sensibilité aux tables de mortalité		
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(31)	(478)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	31	487

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

(en millions de dollars)	Charges annuelles liées au régime de soins de santé	Obligations au titre des prestations déterminées liées aux soins de santé
Sensibilité aux taux d'actualisation		
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(5)	(190)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	6	216
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé		
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	43	462
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	(31)	(358)
Sensibilité aux tables de mortalité		
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(5)	(73)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	5	82

D'autres renseignements sur les régimes de prestations de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme du Groupe d'entreprises sont donnés à la note 10 afférente aux états financiers consolidés à la page 125.

Impôt sur le résultat

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

Les actifs et les passifs d'impôt différé englobent les montants d'impôt au titre des différences temporaires entre la valeur comptable et les bases fiscales des actifs et des passifs, ainsi que les pertes fiscales qui sont reportées sur les exercices ultérieurs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'ils se réalisent. L'échéance du renversement des différences temporaires peut s'étaler sur plusieurs années, et le montant de l'impôt différé connexe est établi en appliquant les taux d'impôt quasi adoptés pour la période de renversement des différences temporaires. Les valeurs comptables de ces soldes d'impôt différé sont fondées sur des montants d'actifs et de passifs inscrits dans les états financiers consolidés et, par conséquent, font l'objet d'estimations comptables qui sont inhérentes dans ces soldes. Le Groupe d'entreprises a des différences temporaires déductibles importantes et des actifs d'impôt différé qui s'y rattachent. D'autres renseignements sont donnés à la note 11 afférente aux états financiers consolidés à la page 132.

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

9.2 Adoption de nouvelles normes comptables

L'International Accounting Standards Board (IASB) et l'IFRS Interpretations Committee ont publié des prises de position dont l'application est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2014. Les modifications décrites ci-après, adoptées par le Groupe d'entreprises le 1^{er} janvier 2015, n'ont eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012 • L'IASB a publié ces améliorations annuelles pour répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2010-2012. Les modifications touchent les normes et sujets suivants : l'IFRS 2, *Paiement fondé sur des actions*, qui précise la définition des « conditions d'acquisition de droits »; l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, qui donne des indications complémentaires sur la comptabilisation d'une contrepartie éventuelle lors d'un regroupement d'entreprises; l'IFRS 8, *Secteurs opérationnels*, qui donne des indications complémentaires sur le regroupement de secteurs opérationnels et le rapprochement entre le total des actifs des secteurs à présenter et les actifs de l'entité; l'IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*, qui donne des indications complémentaires sur les créances et dettes à court terme; l'IAS 16, *Immobilisations corporelles*, qui porte sur la méthode de réévaluation faisant appel au retraitement au prorata du cumul des amortissements; l'IAS 24, *Information relative aux parties liées*, qui prévoit des directives sur les principaux dirigeants; l'IAS 38, *Immobilisations incorporelles*, qui porte sur la méthode de réévaluation faisant appel au retraitement au prorata du cumul des amortissements.

Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2011-2013 • L'IASB a publié ces améliorations annuelles pour répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2011-2013. Les modifications touchent les normes et sujets suivants : l'IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière*, qui précise la signification d'« IFRS en vigueur »; l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, qui modifie l'exclusion du champ d'application pour les coentreprises; l'IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*, qui donne des précisions sur l'exception relative aux portefeuilles; l'IAS 40, *Immeubles de placement*, qui donne des précisions sur le classement de biens comme immeubles de placement ou comme biens immobiliers occupés par leur propriétaire.

Modifications de l'IAS 19 portant sur les régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel • Les modifications de l'IAS 19 donnent des indications complémentaires sur les cotisations des membres du personnel dans le cadre des régimes à prestations définies. Elles précisent les exigences visant les cotisations des membres du personnel ou de tiers qui sont associées aux années de service. Si le montant des cotisations n'est pas lié au nombre d'années de service, une entité peut comptabiliser les cotisations comme une réduction du coût des services dans la même période où les services correspondants sont rendus au lieu de les répartir entre les périodes de service. Si les cotisations sont liées aux années de service, l'entité doit les rattacher aux périodes de service selon la méthode qui est utilisée pour répartir l'avantage brut.

9.3 Faits nouveaux concernant les méthodes comptables

Le tableau suivant présente les nouvelles normes et modifications qui ne sont pas encore en vigueur publiées par l'IASB qui n'ont pas été adoptées de façon anticipée à la clôture de la période et qui pourraient avoir une incidence future sur les états financiers consolidés du Groupe d'entreprises. Le Groupe d'entreprises continuera à surveiller toute modification supplémentaire obligatoire ou facultative (au moyen de l'adoption anticipée, le cas échéant) au cours de l'exercice 2016, à mesure que de nouvelles normes modifiées seront publiées par l'IASB.

Norme ou modification	En vigueur pour les exercices ouverts à compter du
Modifications de l'IFRS 11, <i>Partenariats</i> , portant sur la comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune	1 ^{er} janvier 2016
Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2012-2014	1 ^{er} janvier 2016
Initiative concernant les informations à fournir – Modifications de l'IAS 1, <i>Présentation des états financiers</i>	1 ^{er} janvier 2016
Initiative concernant les informations à fournir – Modifications de l'IAS 7, <i>Tableau des flux de trésorerie</i>	1 ^{er} janvier 2017
IFRS 15, <i>Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients</i>	1 ^{er} janvier 2018
IFRS 9, <i>Instruments financiers</i>	1 ^{er} janvier 2018
IFRS 16, <i>Contrats de location</i>	1 ^{er} janvier 2019

- a) Modifications de l'IFRS 11, *Partenariats*, portant sur la comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune** • L'IASB a publié des modifications afin de fournir des lignes directrices concernant la comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes dont l'activité constitue une entreprise. En vertu des modifications, l'acquéreur d'intérêts dans une entreprise commune dont l'activité constitue une entreprise au sens de l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises* (IFRS 3), doit appliquer tous les principes visant la comptabilisation des regroupements d'entreprises énoncés dans l'IFRS 3 et les autres normes IFRS, exception faite des principes contraires aux lignes directrices fournies dans l'IFRS 11, et présenter l'information requise par l'IFRS 3 et les autres normes IFRS à l'égard des regroupements d'entreprises. Les modifications doivent être appliquées prospectivement aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016. Une application anticipée est autorisée. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de ces modifications ait une quelconque incidence.
- b) Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2012-2014** • L'IASB a publié des améliorations annuelles afin de répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2012-2014. Ces améliorations visent les normes et sujets suivants : l'IFRS 5, *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, apporte des précisions quant à la comptabilisation des changements de modalités de cession; l'IFRS 7, *Instruments financiers : Informations à fournir* (IFRS 7), apporte des précisions quant à l'application des obligations en matière d'informations à fournir relativement aux mandats de gestion et porte sur l'applicabilité aux états financiers intermédiaires résumés des modifications de l'IFRS 7 portant sur la compensation; l'IAS 19, *Avantages du personnel*, apporte des précisions quant aux exigences en matière de détermination du taux d'actualisation au sein d'un marché régional utilisant la même monnaie; l'IAS 34, *Information financière intermédiaire*, précise le sens de la communication d'informations ailleurs dans le rapport financier intermédiaire. Ces améliorations annuelles s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016. Une application anticipée est autorisée. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de ces modifications ait une quelconque incidence.
- c) Initiative concernant les informations à fournir – Modifications de l'IAS 1, *Présentation des états financiers* (IAS 1)** • L'IASB a publié des modifications à l'IAS 1 afin de fournir des indications supplémentaires visant à aider les entités à exercer leur jugement lorsqu'elles appliquent les dispositions de la norme en matière de présentation et d'informations à fournir. Les modifications précisent que les dispositions concernant l'importance relative s'appliquent à l'ensemble des états financiers et que l'inclusion d'informations non significatives peut faire en sorte que des informations financières utiles s'en trouvent obscurcies. Les modifications précisent également que les entités doivent exercer un jugement professionnel lorsqu'elles décident de l'organisation et de l'ordre de présentation des informations à fournir dans les états financiers. Ces modifications s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016. Une application anticipée est autorisée. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de ces modifications ait une incidence importante.

- d) Initiative concernant les informations à fournir – Modifications de l'IAS 7, Tableau des flux de trésorerie (IAS 7)** • En janvier 2016, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 7 afin d'obliger les entités à fournir des informations sur la variation de leurs passifs financiers dans le but d'aider le lecteur à évaluer la variation des passifs découlant des activités de financement, y compris toute variation des flux de trésorerie et toute variation hors trésorerie (comme les profits ou pertes de change). L'IAS 7 doit être appliquée prospectivement pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017. Une application anticipée est autorisée. L'incidence de l'adoption de l'IAS 7 sur le Groupe d'entreprises n'a pas encore été déterminée.
- e) IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients (IFRS 15)** • L'IASB a publié l'IFRS 15, qui fournit un cadre remplaçant les lignes directrices existantes sur la comptabilisation des produits contenues dans les IFRS. La norme contient un seul modèle visant les contrats avec les clients et deux approches de comptabilisation des produits, soit à une date donnée dans le temps ou de manière continue. Le modèle comporte une analyse en cinq étapes des transactions, en fonction des contrats, afin de déterminer si des produits doivent être comptabilisés, le montant concerné et le moment de la comptabilisation. La norme établit de nouvelles estimations et des seuils relatifs au jugement qui pourraient se répercuter sur le montant ou la date de comptabilisation des produits. Au cours de l'exercice à l'étude, l'IASB a modifié l'IFRS 15 afin d'en reporter d'un an la date d'entrée en vigueur. L'IFRS 15 s'appliquera aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 selon l'une des méthodes suivantes : une application rétrospective ou une application rétrospective modifiée où l'incidence cumulative de l'application initiale de la norme est prise en compte à titre d'ajustement des capitaux propres d'ouverture à la date d'application initiale. Une application anticipée est autorisée. L'incidence de l'adoption de l'IFRS 15 n'a pas encore été déterminée.
- f) IFRS 9, Instruments financiers (IFRS 9)** • L'IASB a publié la version définitive de l'IFRS 9, rassemblant les phases de classement et d'évaluation, de perte de valeur et de comptabilité de couverture du projet afin de remplacer l'IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*. L'IFRS 9 doit être appliquée rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018. Une application anticipée est autorisée. L'incidence de l'adoption de l'IFRS 9 n'a pas encore été déterminée.
- g) IFRS 16, Contrats de location (IFRS 16)** • En janvier 2016, l'IASB a publié l'IFRS 16, mettant ainsi la touche finale à son projet d'amélioration de l'information financière à fournir en matière de contrats de location. Cette nouvelle norme, qui remplacera l'IAS 17, *Contrats de location*, (IAS 17), énonce les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats de location, de même que les informations à fournir à leur sujet, et ce, pour les deux parties au contrat. Pour les preneurs, l'IFRS 16 élimine l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple énoncée dans l'IAS 17 et exige la comptabilisation des actifs et des passifs liés à tous les contrats de location de plus de 12 mois, sauf si l'actif sous-jacent est de faible valeur. L'IFRS 16 reprend en substance les exigences de comptabilisation pour le bailleur qui sont énoncées dans l'IAS 17, conservant l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple et l'exigence de comptabilisation des contrats de location selon leur classement. L'IFRS 16 doit être appliquée rétrospectivement, selon la méthode rétrospective intégrale ou la méthode rétrospective modifiée, pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019. Une application anticipée est autorisée uniquement pour les entités qui ont adopté l'IFRS 15. L'incidence de l'adoption de l'IFRS 16 sur le Groupe d'entreprises n'a pas encore été déterminée. Toutefois, compte tenu du nombre élevé de contrats de location simple dont le Groupe d'entreprises est le preneur, l'incidence sur l'état de la situation financière devrait être importante.

10 Aperçu pour 2016

Nos perspectives pour 2016

10.1 Prévisions économiques

À l'échelle mondiale, la croissance économique a fortement ralenti en 2015 et sera probablement inférieure à 3 %, après avoir atteint en moyenne plus de 4 % dans les huit dernières années. Le ralentissement continu de l'essor des économies émergentes, et plus particulièrement de la Chine, ainsi que la faiblesse persistante des prix des produits de base influenceront encore sur la croissance en 2016. Celle-ci devrait s'établir à environ 3,3 % en 2016 et 3,5 % en 2017 et proviendra surtout des pays importateurs de ressources énergétiques, soit principalement les États-Unis et le Royaume-Uni.

En 2015, l'essor de l'économie canadienne a été durement touché par la mollesse des prix des produits de base, facteur qui, a causé l'effondrement des dépenses d'investissement, et ce, surtout dans le secteur de l'énergie. Les prix des produits de base, plus particulièrement ceux du pétrole, devraient demeurer faibles et en l'absence de dépenses d'investissement importantes, l'essor économique sera tributaire en 2016 des exportations de produits autres que ceux de base et des dépenses de consommation. Un dollar qui, selon les attentes, devrait demeurer sous la barre des 0,80 \$ US pendant au moins les deux prochaines années et la reprise de l'économie américaine stimuleront la croissance des provinces dont l'économie repose sur le secteur manufacturier. Faisant preuve de prudence, les grandes banques prévoient une croissance de moins de 2 % en 2016 et de 2,3 % en 2017. Le rythme incertain de la reprise économique continuera d'avoir une incidence sur le taux d'érosion des volumes du courrier.

L'inflation, mesurée en fonction de l'indice des prix à la consommation (IPC), a grandement chuté en 2015 en raison du recul des prix de l'énergie, et était de 1,1 % à peine à la fin de l'année, ce qui a incité la Banque du Canada à réduire son taux de financement à un jour à deux reprises dans le premier semestre. Les économistes prévoient que l'indice de référence et l'IPC global reviendront au taux cible de 2 % d'ici la fin de 2016. C'est pourquoi les grandes banques ont, une fois encore, signalé ne pas prévoir de hausses des taux obligataires à long terme, lesquels ne devraient pas remonter à 3 % avant le milieu de 2017.

Les mises en chantier devraient continuer d'ajouter en moyenne plus de 180 000 adresses au réseau de Postes Canada chaque année, accentuant ainsi les pressions sur les coûts qu'exercent les activités de livraison. Conjugué à l'érosion continue des volumes du service Poste-lettres^{MC}, ce facteur fait qu'il est encore plus nécessaire de gérer les coûts et de maintenir notre compétitivité afin d'accroître notre part du marché en croissance qu'est celui de la livraison de colis du cybercommerce.

	2015	2016	2017	2018	2019
Données économiques (variation en %)					
Produit intérieur brut (PIB) réel	1,2	1,8	2,3	1,7	1,6
Inflation (indice des prix à la consommation [IPC])	1,1	1,8	2,0	2,0	2,0
Données démographiques (variation en %)					
Croissance de la population totale	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0
Croissance des ménages	0,9	1,2	1,1	1,1	1,1

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

10.2 Prévisions pour le Groupe d'entreprises de Postes Canada

Postes Canada

Pour Postes Canada, 2016 sera une autre année critique de transformation de ses activités, ce qui la fera passer d'un modèle axé sur le courrier à celui axé sur les colis. La Société entamera son plan de transformation afin de combler les besoins futurs du réseau logistique de Postes Canada, à savoir la livraison d'un nombre croissant de colis, mais de moins d'articles Poste-lettres. La transformation exigera également des investissements continus dans les outils, le matériel et les procédés opérationnels, ainsi que dans l'infrastructure pour favoriser les améliorations en matière de coûts, de service, de santé et de sécurité.

Le gouvernement du Canada a indiqué son intention de procéder à un examen de Postes Canada, pour s'assurer qu'elle fournit le service de grande qualité et à un prix raisonnable auquel s'attendent les Canadiens. Postes Canada travaillera de concert avec le gouvernement du Canada afin de déterminer la meilleure voie à suivre étant donné les défis constants auxquels est confronté le système postal canadien.

2016 sera également une année importante pour ce qui est de relever les défis que posent les régimes de retraite et de réaligner notre structure de coûts de main-d'œuvre afin qu'elle soit plus concurrentielle et aussi flexible sur le plan de l'exploitation que possible. Pour ce faire, nous négocierons de nouvelles conventions collectives avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (pour les deux unités de négociation Exploitation postale urbaine et Factrices et facteurs ruraux et suburbains).

Toutes ces activités seront essentielles pour jeter les bases d'un nouveau système postal doté d'une structure de coûts flexible qui préparera la Société à la baisse continue des volumes du courrier et constituer les fondements lui permettant de tirer parti de l'essor du cybercommerce, en plus d'aider Postes Canada à affronter la concurrence sur les marchés très concurrentiels du marketing direct et des colis.

Le déclin des volumes d'articles Poste-lettres devrait se poursuivre en 2016. Bien que les volumes d'articles Poste-lettres du régime intérieur aient encore chuté en 2015, soit de 5,2 % par rapport à 2014, l'importance du déclin des envois Poste-lettres en 2016 est difficile à prédire et représente un risque important pour la Société. Les tendances des perturbations numériques antérieures, par exemple la transition du film aux appareils photo numériques et le passage des disques compacts aux téléchargements et à la diffusion en continu, sont la preuve que les volumes ne suivent pas une baisse progressive et qu'ils peuvent chuter considérablement, et souvent plus tôt que prévu. Nous travaillons sans relâche pour relever ce défi et pour assurer notre viabilité sur le plan financier.

Notre secteur d'activité Colis devrait poursuivre sa croissance en 2016, ce qui devrait accroître les volumes de colis et augmenter les produits, et ce, plus particulièrement dans le segment entreprise à consommateur, car les Canadiens font davantage d'achats en ligne et dépendent encore plus de la livraison de colis. Cependant, comme le marché des colis est hautement concurrentiel, il sera essentiel pour notre entreprise de continuer à concentrer ses efforts sur la clientèle, d'être concurrentielle sur le plan des coûts et de faire preuve d'innovation et de souplesse opérationnelle afin de réaliser encore de bons résultats. Il sera très important de continuer à réaliser de solides résultats sur le marché des colis afin d'assurer le succès du Groupe d'entreprises de Postes Canada.

Le secteur d'activité Marketing direct, qui a généré environ 1,2 milliard de dollars ou quelque 19 % des produits de Postes Canada, continue à présenter un défi, mais aussi des occasions de croissance. Bien que le publi-postage ne représente qu'une fraction du marché global de la publicité au Canada, il offre un avantage unique par rapport aux autres médias publicitaires puisqu'il sert à communiquer le message d'une entreprise directement à ses clients potentiels. Étant donné que les spécialistes du marketing et leurs clients cherchent à se démarquer dans le monde concurrentiel du marketing numérique, Postes Canada voit le potentiel de croissance du secteur Marketing direct et visera à mettre au point de nouveaux produits et services encore mieux ciblés et plus personnalisés.

Le traitement de la question de viabilité du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) sera aussi un objectif important en 2016. Les obligations au titre des prestations de retraite sont élevées comparativement à la situation financière et aux produits de la Société, et les rendements des placements, les taux d'actualisation ainsi que les changements liés aux autres hypothèses sont à l'origine d'une volatilité considérable. Le gouvernement du Canada a adopté un règlement pour accorder à Postes Canada un allègement la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux au Régime jusqu'en 2018. Toutefois, sans changement structurel pour régler le problème de volatilité, les fluctuations en matière de solvabilité du Régime après 2017 pourraient facilement éradiquer toute augmentation de revenus ou d'économies et nuire à la viabilité de la Société et du Régime. Par conséquent, Postes Canada continuera à travailler avec ses syndicats et d'autres représentants des participants au Régime afin de le restructurer et de relever ces défis. Les négociations avec nos agents négociateurs constituent la pierre angulaire de ce processus.

Purolator

En 2016, Purolator continuera d'axer ses activités sur l'amélioration de l'expérience clientèle et sur la création de valeur pour ses groupes d'intérêt. Purolator concentrera ses efforts sur une croissance rentable dans tous les secteurs où celle-ci peut être forte, notamment Purolator Logistique et les marchés américains et internationaux, tout en continuant à chercher des moyens pour réaliser des gains d'efficacité et à poursuivre ses mesures de contrôle des coûts dans le cadre de sa stratégie visant à renforcer ses activités de base.

Logistique

En 2016, SCI mettra encore l'accent sur la croissance des revenus et des profits. Les améliorations découleront de l'essor relatif à la logistique des contrats et aux services de transport dans des marchés verticaux ciblés au Canada ainsi que des économies opérationnelles réalisées grâce aux initiatives d'amélioration continue. De plus, SCI travaille toujours en collaboration avec Postes Canada et Purolator à diverses initiatives qui permettraient de tirer profit des capacités au sein du Groupe d'entreprises.

Rétrospective financière

(non auditée, en millions de dollars canadiens sauf indication contraire)	2015	2014	2013	2012 ¹	2011
OPÉRATIONS					
Produits d'exploitation	8 006	7 982	7 563	7 529	7 484
Charges d'exploitation	7 837	7 683	7 756	7 635	7 710
Résultat d'exploitation	169	299	(193)	(106)	(226)
Pourcentage des produits d'exploitation	2,1 %	3,7 %	(2,6) %	(1,4) %	(3,0) %
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement	(33)	(30)	135	(4)	(27)
Résultat avant impôt	136	269	(58)	(110)	(253)
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	37	71	(29)	(27)	(65)
Résultat net	99	198	(29)	(83)	(188)
Autres éléments du résultat global	788	(1 843)	2 279	(906)	(1 148)
Résultat global	887	(1 645)	2 250	(989)	(1 336)
Résultat net attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	96	194	(32)	(85)	(191)
Participations ne donnant pas le contrôle	3	4	3	2	3
	99	198	(29)	(83)	(188)
Résultat global attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	884	(1 644)	2 242	(985)	(1 334)
Participations ne donnant pas le contrôle	3	(1)	8	(4)	(2)
	887	(1 645)	2 250	(989)	(1 336)
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE					
Actif					
Actifs courants	2 505	2 260	1 915	1 704	1 946
Titres réservés	539	551	510	560	553
Immobilisations	2 845	2 793	2 836	2 798	2 544
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	157	141	177	83	93
Actifs d'impôt différé	1 540	1 706	1 093	1 808	1 472
Autres actifs	134	133	136	141	136
Total de l'actif	7 720	7 584	6 667	7 094	6 744
Passif et capitaux propres					
Passifs courants	1 356	1 413	1 521	1 554	1 522
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	6 398	7 037	4 382	7 007	5 719
Autres passifs	1 090	1 145	1 129	1 147	1 134
Participations ne donnant pas le contrôle	27	24	26	19	24
Capitaux du Canada	(1 151)	(2 035)	(391)	(2 633)	(1 655)
Total du passif et des capitaux propres	7 720	7 584	6 667	7 094	6 744
ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS					
Terrains et bâtiments	35	55	61	102	105
Autres immobilisations	339	238	312	510	470
	374	293	373	612	575

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

Rétrospective financière

	2015	% Écart	2014	% Écart	2013	% Écart	2012	% Écart	2011
ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ									
PRODUITS D'EXPLOITATION¹ (non audité, en millions de dollars canadiens sauf indication contraire / pourcentage ajusté pour les jours ouvrables)									
Courrier transactionnel									
Poste-lettres ^{MC} du régime intérieur	2 905	0,1 %	2 902	7,9 %	2 688	(0,7) %	2 707	(4,2) %	2 813
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	132	(9,5) %	145	(7,1) %	157	(12,4) %	179	6,7 %	167
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	153	(2,2) %	156	30,1 %	120	(4,8) %	126	1,4 %	124
Secteur Postes Canada	3 190	(0,4) %	3 203	8,0 %	2 965	(1,6) %	3 012	(3,3) %	3 104
Élimination des éléments intersectoriels	(3)		(3)		(3)		(3)		(4)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 187	(0,4) %	3 200	8,0 %	2 962	(1,6) %	3 009	(3,3) %	3 100
Colis									
Colis du régime intérieur	1 167	10,7 %	1 054	8,7 %	969	7,6 %	901	6,3 %	844
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	229	4,3 %	220	5,2 %	209	3,1 %	203	4,6 %	193
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	234	7,4 %	218	13,2 %	193	11,5 %	173	12,7 %	153
Total – Colis	1 630	9,3 %	1 492	8,8 %	1 371	7,4 %	1 277	6,9 %	1 190
Autres	16	(3,7) %	17	(6,0) %	18	(6,4) %	19	(29,4) %	27
Secteur Postes Canada	1 646	9,1 %	1 509	8,6 %	1 389	7,2 %	1 296	6,1 %	1 217
Secteur Purolator	1 537	(8,7) %	1 683	3,7 %	1 623	(0,6) %	1 632	0,6 %	1 615
Secteur Logistique	262	17,1 %	223	25,3 %	179	9,7 %	162	17,7 %	138
Élimination des éléments intersectoriels	(110)		(138)		(117)		(127)		(126)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 335	1,7 %	3 277	6,7 %	3 074	3,7 %	2 963	3,8 %	2 844
Marketing direct									
Courrier personnalisé ^{MC}	565	(0,7) %	569	(2,8) %	586	(2,7) %	602	0,0 %	600
Courrier de quartier ^{MC}	407	2,7 %	397	(0,5) %	398	(1,7) %	405	0,9 %	400
Poste-publications ^{MC}	197	(7,3) %	212	(8,2) %	231	(4,1) %	241	(4,2) %	251
Correspondance-réponse d'affaires ^{MC} et autre courrier	24	(4,0) %	25	(1,9) %	25	(8,2) %	28	(6,8) %	29
Total – Courrier	1 193	(0,8) %	1 203	(3,0) %	1 240	(2,8) %	1 276	(0,7) %	1 280
Autres	3	(37,7) %	4	8,0 %	4	(17,9) %	5	37,9 %	3
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	1 196	(0,9) %	1 207	(3,0) %	1 244	(2,8) %	1 281	(0,6) %	1 283
Autres									
Secteur Postes Canada	284	(3,4) %	295	3,5 %	285	2,9 %	277	7,5 %	257
Secteur Purolator	5	50,6 %	4	– %	0	– %	(0)	77,9 %	(0)
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	(1)		(1)		(2)		(1)		0
Groupe d'entreprises de Postes Canada	288	(2,7) %	298	4,8 %	283	3,0 %	276	7,0 %	257
Produits d'exploitation									
Secteur Postes Canada	6 316	1,7 %	6 214	5,6 %	5 883	0,3 %	5 866	(0,3) %	5 861
Secteur Purolator	1 542	(8,6) %	1 687	4,0 %	1 623	(0,5) %	1 632	0,6 %	1 615
Secteur Logistique	262	17,1 %	223	25,3 %	179	9,7 %	162	17,7 %	138
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	(114)		(142)		(122)		(131)		(130)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	8 006	0,3 %	7 982	5,5 %	7 563	0,4 %	7 529	0,2 %	7 484

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

Rétrospective financière

	2015	% Écart	2014	% Écart	2013	% Écart	2012	% Écart	2011
ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ									
VOLUME¹ (non audité, en millions d'articles sauf indication contraire / pourcentage ajusté pour les jours ouvrables)									
Courrier transactionnel									
Poste-lettres du régime intérieur	3 430	(5,2) %	3 617	(5,4) %	3 824	(4,8) %	4 015	(6,4) %	4 270
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	69	(11,9) %	79	(14,0) %	92	(18,1) %	112	0,4 %	111
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	192	(18,0) %	234	2,5 %	228	(7,5) %	247	(1,0) %	249
Secteur Postes Canada	3 691	(6,1) %	3 930	(5,2) %	4 144	(5,3) %	4 374	(5,9) %	4 630
Élimination des éléments intersectoriels	(3)		(3)		(4)		(5)		(4)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 688	(6,0) %	3 927	(5,2) %	4 140	(5,2) %	4 369	(5,9) %	4 626
Colis									
Colis du régime intérieur	133	13,5 %	117	9,2 %	107	6,9 %	100	6,0 %	94
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	11	2,8 %	11	2,0 %	11	(2,8) %	11	2,6 %	11
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	37	(0,4) %	37	(6,9) %	40	(5,6) %	42	9,4 %	38
Secteur Postes Canada	181	9,7 %	165	4,6 %	158	2,8 %	153	6,7 %	143
Secteur Purolator	120	(9,1) %	133	(0,7) %	133	(3,6) %	139	(1,9) %	141
Élimination des éléments intersectoriels	(3)		(3)		(2)		(2)		(1)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	298	1,2 %	295	1,9 %	289	(0,3) %	290	2,2 %	283
Marketing direct									
Courrier personnalisé	1 070	(3,1) %	1 105	(5,9) %	1 174	(6,3) %	1 252	(2,4) %	1 278
Courrier de quartier	3 514	2,3 %	3 434	(0,1) %	3 439	0,9 %	3 408	(1,7) %	3 453
Poste-publications	311	(10,1) %	346	(9,5) %	382	(6,3) %	409	(5,6) %	431
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	22	(3,8) %	22	(5,3) %	24	(11,6) %	27	(10,6) %	30
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	4 917	0,2 %	4 907	(2,2) %	5 019	(1,5) %	5 096	(2,2) %	5 192
Volume total									
Secteur Postes Canada	8 789	(2,4) %	9 002	(3,4) %	9 321	(3,1) %	9 623	(3,8) %	9 965
Secteur Purolator	120	(9,1) %	133	(0,7) %	133	(3,6) %	139	(1,9) %	141
Élimination des éléments intersectoriels	(6)		(6)		(6)		(7)		(5)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	8 903	(2,5) %	9 129	(3,4) %	9 448	(3,1) %	9 755	(3,8) %	10 101
MAIN-D'ŒUVRE²									
Secteur Postes Canada	50 348	(2,0) %	51 365	(2,0) %	52 433	(4,1) %	54 668	(2,7) %	56 212
Secteur Purolator	10 814	(5,0) %	11 389	(2,1) %	11 633	(2,9) %	11 986	0,2 %	11 962
Secteur Logistique ³	1 778	23,7 %	1 437	29,8 %	1 107	21,4 %	912	17,4 %	777
Unité fonctionnelle Innovaposte ⁴	906	3,1 %	879	8,8 %	808	13,5 %	712		s.o.
Groupe d'entreprises de Postes Canada ^{3,4}	63 846	(1,9) %	65 070	(1,4) %	65 981	(3,4) %	68 278	(1,0) %	68 951
RÉSEAU DU COURRIER									
Bureaux de poste	6 252	(0,7) %	6 296	(0,3) %	6 317	(1,0) %	6 380	(1,2) %	6 460
Points de remise (en milliers)	15 814	0,9 %	15 677	1,2 %	15 495	1,0 %	15 338	1,0 %	15 181
Points de ramassage (en milliers) ⁵	944	2,0 %	925	(0,8) %	933	(1,3) %	946	(1,7) %	962

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

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

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

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

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

Renseignements supplémentaires

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

Le tableau suivant présente les ratios financiers calculés conformément aux IFRS pour les cinq exercices allant de 2011 à 2015, selon le cadre financier révisé :

Ratios consolidés (non audités)	Cadre financier	2015	2014	2013	2012*	2011
Rentabilité						
Marge RAIIA ¹	5,0-7,5 %	6,1 %	7,9 %	3,8 %	3,2 %	0,9 %
Rendement des capitaux propres ajustés ²	0-5 %	4,7 %	10,3 %	(1,8) %	(4,6) %	(9,7) %
Levier financier						
Coefficient de dette totale/RAIIAL ³	2,5-4,0 x	3,4 x	2,8 x	5,0 x	5,7 x	9,6 x
Coefficient de dette totale/capital investi ajusté ⁴	45-65 %	49,9 %	51,8 %	55,4 %	55,2 %	55,5 %
Liquidités						
(RAIIAL - dépenses en capital) ÷ intérêts ⁵	1,0-2,5 x	2,6 x	5,7 x	3,3 x	1,3 x	(1,8) x
Versement de dividende						
Ratio de versement de dividende ⁶	2011-2012	0-20 %			0,0 %	0,0 %
	2013-2015	15-20 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	

Selon les IFRS

Définition des ratios

- Résultat avant intérêts, impôt et amortissement ÷ produits
- Résultat net attribuable au gouvernement du Canada ÷ [(capitaux du Canada ajustés_e à l'ouverture de l'exercice + capitaux du Canada ajustés_e à la clôture de l'exercice) ÷ 2]
- (Dette totale + obligations financières à long terme_a) ÷ (résultat avant intérêts, impôt et amortissement avec ajustement pour les contrats de location simple_b)
- (Dette totale + obligations financières à long terme_a) ÷ (total de la dette + obligations financières à long terme_a + capitaux ajustés_e du Canada)
- (Résultat avant intérêts, impôt et amortissement avec ajustement pour les contrats de location simple_b - dépenses en capital_c) ÷ intérêts_d
- Dividende versé ÷ résultat net de l'exercice précédent

Notes

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

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

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

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes

Nous avons effectué l'audit de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, ainsi que des notes, qui comprennent un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives (collectivement, l'information financière). Nous avons également audité l'assertion de la direction en ce qui concerne la question de savoir si le groupe de services concurrentiels a été interfinancé au moyen de revenus protégés par privilège exclusif pour l'exercice clos le 31 décembre 2015. L'information financière a été préparée par la direction conformément à la méthode d'établissement décrite dans la note 1 afférente à l'information financière.

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

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

Responsabilité des auditeurs

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

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

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

Opinion

À notre avis :

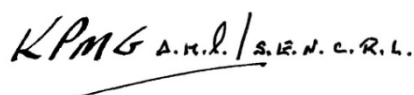
- a) l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 a été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément à la méthode d'établissement décrite dans la note 1 afférente à l'information financière;
- b) la Société canadienne des postes n'a pas procédé à l'interfinancement de son groupe de services concurrentiels au moyen de revenus protégés par privilège exclusif, au sens de la méthode d'établissement des coûts annuels décrite dans la note 2, pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Référentiel comptable et utilisation

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

Autres points

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



Comptables professionnels agréés, experts-comptables autorisés

Le 24 mars 2016
Ottawa, Canada

Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

Société canadienne des postes

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

Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

Exercice clos le 31 décembre 2015

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)

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

L'analyse qui suit est fondée sur l'imputation de 61 % du total des coûts non consolidés de la Société canadienne des postes à des services individuels ou à des groupes de services.

	Privilège exclusif	Services concurrentiels	Services concessionnaires	Autres	Total
Produits d'exploitation	3 462 \$	2 572 \$	24 \$	258 \$	6 316 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 820)	(1 818)	(20)	(156)	(3 814)
Contribution différentielle à long terme	1 642 \$	754 \$	4 \$	102 \$	2 502 \$
Pourcentage des produits	47 %	29 %	17 %	40 %	40 %
Coûts fixes non affectés					(2 410) \$
Contribution avant les éléments ci-dessous					92 \$
Produits de placement et autres produits					19
Charges financières et autres charges					(48)
Résultat avant impôt du secteur Postes Canada					63 \$

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

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

Exercice clos le 31 décembre 2015

1. Méthode d'établissement des coûts

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

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

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

Conformément à la méthode d'établissement des coûts annuels, une contribution différentielle à long terme positive pour les services concurrentiels permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif. Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, le regroupement des services concurrentiels a donné lieu à une contribution différentielle à long terme positive et, par conséquent, la Société canadienne des postes n'a pas interfinancé ses services concurrentiels au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif, pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

2. Méthode d'établissement des coûts annuels

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

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

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

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

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

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

La Société canadienne des postes est une société d'État qui figure depuis 1989 à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. ont été nommés à titre de covérificateurs de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au Comité de vérification du Conseil d'administration ainsi qu'à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

Le président-directeur général,



Le 24 mars 2016

Le chef des finances,



Rapport des auditeurs indépendants

À la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement

Rapport sur les états financiers consolidés

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de la Société canadienne des postes, qui comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2015, et l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés

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

Responsabilité des auditeurs

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

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

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

Opinion

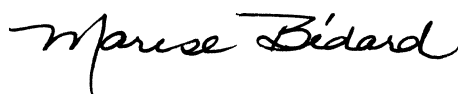
À notre avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société canadienne des postes au 31 décembre 2015, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

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


De plus, à notre avis, les opérations de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons eu connaissance au cours de notre audit des états financiers consolidés ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et ses règlements, aux règlements administratifs de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive ainsi qu'aux instructions données en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* décrites à la note 1 afférente aux états financiers consolidés.

Pour le vérificateur général du Canada,



Marise Bédard, CPA, CA
directrice principale

Le 24 mars 2016
Ottawa, Canada



Comptables professionnels agréés
experts-comptables autorisés

État consolidé de la situation financière

Aux 31 décembre

(en millions de dollars canadiens)

Notes

2015

2014

Actifs

Actifs courants

Trésorerie et équivalents de trésorerie	6	775 \$	677 \$
Titres négociables	6	837	689
Clients et autres débiteurs	24	790	795
Autres actifs	7	103	99

Total des actifs courants 2 505 2 260

Actifs non courants

Immobilisations corporelles	8	2 738	2 676
Immobilisations incorporelles	8	107	117
Titres réservés	6	539	551
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	10	157	141
Actifs d'impôt différé	11	1 540	1 706
Écart d'acquisition	13	130	130
Autres actifs		4	3

Total des actifs non courants 5 215 5 324

Total des actifs 7 720 \$ 7 584 \$

Passifs et capitaux propres

Passifs courants

Fournisseurs et autres créditeurs	14	530 \$	583 \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	16	434	487
Provisions	16	65	71
Impôts à payer		65	52
Produits différés		124	133
Prêts et emprunts	15	76	22
Passifs au titre des autres avantages à long terme	10	62	65

Total des passifs courants 1 356 1 413

Passifs non courants

Prêts et emprunts	15	1 059	1 112
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	6 398	7 037
Autres passifs		31	33

Total des passifs non courants 7 488 8 182

Total des passifs 8 844 9 595

Capitaux propres

Capital d'apport		1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global		48	54
Déficit accumulé		(2 354)	(3 244)

Capitaux du Canada (1 151) (2 035)

Participations ne donnant pas le contrôle 27 24

Total des capitaux propres (1 124) (2 011)

Total des passifs et des capitaux propres 7 720 \$ 7 584 \$

Passifs éventuels 18
Engagements 19

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

Approuvé au nom du Conseil d'administration par :

La présidente du Conseil d'administration,



Le président du Comité de vérification,



État consolidé du résultat global

Exercices clos les 31 décembre
(en millions de dollars canadiens)

	Notes	2015	2014
Produits d'exploitation		8 006 \$	7 982 \$
Charges d'exploitation			
Main-d'œuvre		3 838	3 829
Avantages du personnel	9	1 452	1 247
		5 290	5 076
Autres charges d'exploitation	20	2 232	2 279
Amortissement	8	315	328
Total des charges d'exploitation		7 837	7 683
Résultat d'exploitation		169	299
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement			
Produits de placement et autres produits	6, 21	17	23
Charges financières et autres charges	15, 21	(50)	(53)
Charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement		(33)	(30)
Résultat avant impôt		136	269
Charge d'impôt sur le résultat	11	37	71
Résultat net		99 \$	198 \$
Autres éléments du résultat global			
Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net			
Variation de la juste valeur non réalisée des actifs financiers disponibles à la vente	12	(10) \$	35 \$
Écart de conversion de devises étrangères	12	4	1
Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net			
Réévaluations des régimes à prestations définies	12	794	(1 879)
Autres éléments du résultat global		788	(1 843)
Résultat global		887 \$	(1 645) \$
Résultat net attribuable au (aux) :			
Gouvernement du Canada		96 \$	194 \$
Participations ne donnant pas le contrôle		3	4
		99 \$	198 \$
Résultat global attribuable au (aux) :			
Gouvernement du Canada		884 \$	(1 644) \$
Participations ne donnant pas le contrôle		3	(1)
		887 \$	(1 645) \$

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

État consolidé des variations des capitaux propres

Exercice clos le 31 décembre 2015 (en millions de dollars canadiens)	Capital d'apport	Cumul des autres éléments du résultat global	Déficit accumulé	Capitaux du Canada	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2014	1 155 \$	54 \$	(3 244) \$	(2 035) \$	24 \$	(2 011) \$
Résultat net	-	-	96	96	3	99
Autres éléments du résultat global	-	(6)	794	788	-	788
Résultat global	-	(6)	890	884	3	887
Solde au 31 décembre 2015	1 155 \$	48 \$	(2 354) \$	(1 151) \$	27 \$	(1 124) \$

Exercice clos le 31 décembre 2014 (en millions de dollars canadiens)	Capital d'apport	Cumul des autres éléments du résultat global	Déficit accumulé	Capitaux du Canada	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2013	1 155 \$	18 \$	(1 564) \$	(391) \$	26 \$	(365) \$
Résultat net	-	-	194	194	4	198
Autres éléments du résultat global	-	36	(1 874)	(1 838)	(5)	(1 843)
Résultat global	-	36	(1 680)	(1 644)	(1)	(1 645)
Transactions avec les actionnaires – Dividende	-	-	-	-	(1)	(1)
Solde au 31 décembre 2014	1 155 \$	54 \$	(3 244) \$	(2 035) \$	24 \$	(2 011) \$

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

État consolidé des flux de trésorerie

Exercices clos les 31 décembre

(en millions de dollars canadiens)

	Notes	2015	2014
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation			
Résultat net		99 \$	198 \$
Ajustements visant à rapprocher le résultat net et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation :			
Amortissement	8	315	328
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	905	701
Paiements effectués au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	(505)	(524)
Profit sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	21	(3)	(9)
Charge d'impôt sur le résultat	11	37	71
Charges d'intérêts nettes	21	36	35
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation :			
Diminution (augmentation) des clients et autres débiteurs		7	(14)
Diminution des fournisseurs et autres créditeurs		(51)	(38)
Diminution des salaires et avantages à payer et des provisions connexes		(53)	(93)
Diminution des provisions		(6)	(9)
Augmentation nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation		(15)	(19)
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net		(34)	(7)
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation avant intérêts et impôt		732	620
Intérêts perçus		37	35
Intérêts payés		(51)	(51)
Impôts payés		(123)	(13)
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation		595	591
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisition de titres		(1 548)	(1 151)
Produit de la vente de titres		1 407	1 039
Acquisition d'immobilisations		(352)	(264)
Produit de la vente d'immobilisations		14	17
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement		(479)	(359)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Paiements au titre des obligations liées à des contrats de location-financement		(22)	(23)
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle		-	(1)
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement		(22)	(24)
Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		677	468
Effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		4	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		775 \$	677 \$

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

Notes afférentes aux états financiers consolidés

31 décembre 2015

1	Constitution, activités et instructions	109
2	Règles de présentation et principales méthodes comptables	109
3	Estimations et jugements comptables critiques	116
4	Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées	119
5	Réglementation des tarifs de port	121
6	Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés	122
7	Autres actifs courants	122
8	Immobilisations	123
9	Avantages du personnel	124
10	Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	125
11	Impôt sur le résultat	132
12	Autres éléments du résultat global	133
13	Écart d'acquisition	134
14	Fournisseurs et autres créditeurs	134
15	Prêts et emprunts	135
16	Provisions	136
17	Gestion du capital	137
18	Passifs éventuels	137
19	Engagements	138
20	Autres charges d'exploitation	139
21	Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	139
22	Participations dans d'autres entités	139
23	Transactions avec des parties liées	140
24	Instruments financiers et gestion des risques	141
25	Informations sectorielles	145

1. Constitution, activités et instructions

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

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

La *Loi* donne à la Société le privilège exclusif (à quelques exceptions près) de la collecte et de la transmission des lettres et de leur livraison aux destinataires au Canada. Les autres secteurs d'activité qui ne sont pas couverts par le privilège exclusif sont les secteurs Colis et Marketing direct.

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

En décembre 2013, la Société a reçu une ordonnance, en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'enjoignant de faire autoriser ses mandats de négociation par le Conseil du Trésor relativement aux conventions collectives qui viennent à échéance en 2014 ou par la suite et avant d'établir les conditions de travail de ses employés non syndiqués qui ne sont pas nommés par le gouverneur en conseil. Les autorisations requises ont été reçues du Conseil du Trésor.

En juillet 2015, la Société a reçu une ordonnance, en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'enjoignant d'harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor, d'une manière qui est conforme à ses obligations légales et de rendre compte de la mise en œuvre de ces instructions dans son prochain plan d'entreprise. La Société est en train d'examiner ses politiques actuelles ainsi que les politiques, ordonnances et instruments connexes du Conseil du Trésor, afin d'harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor, dans les meilleurs délais et au plus tard en 2017.

2. Règles de présentation et principales méthodes comptables

Déclaration de conformité • La Société a établi ses états financiers consolidés selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) publiées et en vigueur à la date de clôture.

Le Conseil d'administration a approuvé les présents états financiers consolidés et en a autorisé la publication le 24 mars 2016.

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

Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation • Les états financiers consolidés sont présentés en dollars canadiens. Le dollar canadien est la monnaie fonctionnelle de la Société.

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

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

2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

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

- b.4) Les actifs financiers et les passifs financiers détenus à des fins de gestion des risques** sont des instruments dérivés acquis en vue d'assurer la gestion du risque de change. Ils se composent de contrats de change à terme qui seront réglés au cours d'exercices futurs. Ces actifs financiers et ces passifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction, et ils sont présentés soit dans les clients et autres débiteurs, soit dans les fournisseurs et autres créditeurs. Les ajustements de la juste valeur sont constatés à mesure qu'ils se produisent dans les produits d'exploitation. Ces instruments dérivés n'ont pas été désignés comme des couvertures aux fins comptables.
- b.5) Les fournisseurs et autres créditeurs et les salaires et avantages à payer** comprennent les passifs financiers et les obligations créées par des exigences réglementaires imposées par les gouvernements qui ne sont pas des passifs financiers. Les autres passifs financiers sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis évalués ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent n'est pas significatif en raison du règlement à court terme des autres passifs financiers, ceux-ci sont comptabilisés au montant du versement ou du règlement.
- b.6) Les prêts et emprunts** sont initialement comptabilisés à la juste valeur, nette des coûts de transaction. Par la suite, les prêts et emprunts sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le coût amorti est calculé en tenant compte des coûts de transaction et de tout escompte ou de toute prime. Les charges d'intérêts sur les prêts et emprunts sont comptabilisées dans les charges financières et autres charges.
- c) Immobilisations** • Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles sont désignées collectivement comme des immobilisations. La valeur comptable des immobilisations est établie de la manière indiquée ci-après :
- c.1) Comptabilisation et évaluation** • Les immobilisations acquises ou développées en interne sont évaluées initialement au coût, puis ultérieurement au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.
- Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location-financement sont comptabilisés initialement au plus faible de leur juste valeur et de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location déterminées au commencement du contrat de location.
- Le coût d'une immobilisation comprend les dépenses directement attribuables à son acquisition, tout autre coût directement attribuable à sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue, les coûts relatifs à la remise en état du site sur lequel l'immobilisation est située et les coûts d'emprunt relatifs à tout actif qualifié.
- Lorsque des parties significatives d'une immobilisation ont des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées comme des parties distinctes (composantes principales) et amorties sur la durée d'utilité de chacune des composantes principales.
- c.2) Coûts ultérieurs** • Le coût du remplacement partiel d'une immobilisation est comptabilisé dans la valeur comptable de l'immobilisation s'il est probable que tout avantage économique futur lié à la partie remplacée ira au Groupe d'entreprises et si le coût peut être évalué de façon fiable. La valeur comptable de la partie remplacée est décomptabilisée au moment du remplacement. Les coûts d'entretien courant des immobilisations sont comptabilisés en résultat net lorsqu'ils sont engagés.
- c.3) Amortissement** • L'amortissement d'un actif commence dès que ce dernier est prêt à être utilisé et il est calculé au coût de l'actif, diminué de sa valeur résiduelle. L'amortissement est comptabilisé sur les durées d'utilité estimatives des immobilisations présentées dans le tableau ci-après. Lorsqu'une immobilisation comprend des composantes principales, l'amortissement est comptabilisé à ce niveau. Les périodes d'amortissement présentées ci-après englobent celles qui s'appliquent aux composantes principales, le cas échéant, de l'ensemble d'une immobilisation.

2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

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

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

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

- c.4) Obligations de démantèlement** • Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations corporelles sont comptabilisées lorsqu'elles naissent du fait de l'acquisition, de la construction, du développement ou de l'exploitation normale des actifs. Le Groupe d'entreprises comptabilise ces obligations dans la période où elles naissent à la valeur actuelle de la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, actualisée à un taux d'intérêt sans risque. Par la suite, à chaque date de clôture, l'obligation est ajustée, par la comptabilisation d'une charge de désactualisation, pour refléter l'écoulement du temps, la variation des montants estimatifs nécessaires à l'extinction de l'obligation et l'effet de toute modification importante du taux d'actualisation. Les coûts connexes sont incorporés dans la valeur comptable des immobilisations correspondantes.
- c.5) Dépréciation des immobilisations** • Le Groupe d'entreprises évalue, à chaque date de clôture, la valeur comptable des actifs non financiers, dont les immobilisations, afin de déterminer s'il y a une indication que l'actif ou le groupe d'actifs a pu se déprécier. Le cas échéant, ou lorsqu'un test de dépréciation annuel d'un actif ou d'un groupe d'actifs doit être réalisé, le Groupe d'entreprises en estime la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est égale à la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou à la valeur d'utilité, selon la valeur la plus élevée des deux. Pour évaluer la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimatifs sont actualisés à leur valeur actuelle en utilisant un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et les risques propres à l'immobilisation ou au groupe d'immobilisations. Une immobilisation ou un groupe d'immobilisations s'est déprécié lorsque sa valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur comptable de l'immobilisation ou du groupe d'immobilisations déprécié est alors ramenée à sa valeur recouvrable. Pour évaluer la recouvrabilité des immobilisations, celles-ci sont regroupées en unités génératrices de trésorerie, qui constituent le plus petit niveau d'entrées de trésorerie identifiables générées qui soient largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs et passifs. S'il est établi que la valeur comptable nette n'est pas recouvrable, une perte de valeur est alors comptabilisée en résultat net de l'exercice. Après la comptabilisation d'une perte de valeur, la charge d'amortissement est ajustée pour les périodes futures afin que la valeur comptable révisée de l'immobilisation correspondante, diminuée de sa valeur résiduelle, puisse être répartie de façon systématique sur sa durée d'utilité qui reste à courir.

2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

Une évaluation est également effectuée, à chaque date de clôture, afin de déterminer s'il existe une indication qu'une perte de valeur comptabilisée au cours de périodes antérieures pour un actif soit susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué. S'il existe une telle indication, la valeur recouvrable de cet actif est estimée. Une perte de valeur comptabilisée au cours de périodes antérieures pour un actif fait l'objet d'une reprise uniquement s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif depuis la dernière comptabilisation de la perte de valeur. Si tel est le cas, la valeur comptable de l'actif est augmentée à hauteur de sa valeur recouvrable, dans les limites du plafond prévu. La valeur comptable d'un actif ayant fait l'objet d'une reprise ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette des amortissements) si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif au cours de périodes antérieures. La reprise est comptabilisée au cours de la période. Après la comptabilisation d'une reprise d'une perte de valeur, la charge d'amortissement est ajustée pour les périodes futures afin que la valeur comptable révisée de l'actif correspondant, diminuée de sa valeur résiduelle, puisse être répartie de façon systématique sur sa durée d'utilité restant à courir.

- c.6) Immobilisations destinées à être cédées par la vente** • Lorsque le Groupe d'entreprises compte vendre une immobilisation et que sa vente est hautement probable dans un délai de 12 mois, l'actif est classé comme étant détenu en vue de la vente et est présenté dans les actifs détenus en vue de la vente dans les actifs courants, pourvu qu'il soit disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles pour une telle vente. L'actif à vendre est évalué à sa valeur comptable ou à sa juste valeur diminuée des coûts de la vente, selon la moindre des deux, et il cesse d'être amorti dès qu'il satisfait aux critères de classement d'un actif détenu en vue de la vente. Toute perte de valeur, le cas échéant, relative à une réévaluation d'un actif à la juste valeur diminuée des coûts de la vente est comptabilisée en charges dans le résultat net. Toute augmentation ultérieure de la juste valeur de l'actif, diminuée des coûts de la vente, est comptabilisée comme un profit; l'augmentation ne doit cependant pas excéder le cumul de pertes de valeur déjà comptabilisé pour l'actif en question. Le profit ou la perte sur la vente d'une immobilisation détenue en vue de la vente est réalisé au moment où l'immobilisation est cédée par la vente.
- d) Écart d'acquisition** • L'écart d'acquisition, qui résulte de l'acquisition d'une entreprise, représente l'excédent du coût d'acquisition par rapport à la juste valeur nette des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise à la date d'acquisition. Un écart d'acquisition est comptabilisé initialement au coût et évalué ultérieurement au coût, net du cumul des pertes de valeur. Il n'est pas amorti, mais plutôt soumis à un test de dépréciation, à la même date tous les ans, ou plus fréquemment si des événements ou des situations indiquent qu'il pourrait y avoir une perte de valeur. Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un écart d'acquisition ne doit pas faire l'objet d'une reprise lors d'une période ultérieure.
- Pour les besoins des tests de dépréciation, l'écart d'acquisition provenant de l'acquisition d'une entreprise doit être affecté, à compter de la date d'acquisition, à chacune des unités génératrices de trésorerie ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie correspondant. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie – qui comprend l'écart d'acquisition affecté – excède sa valeur recouvrable estimative. La perte de valeur, qui représente tout excédent de la valeur comptable par rapport à la valeur recouvrable estimative, est comptabilisée en résultat net de la période au cours de laquelle elle se produit. Elle est d'abord répartie, en réduction de la valeur comptable de l'écart d'acquisition affecté à l'unité génératrice de trésorerie, puis en diminution de la valeur comptable des autres actifs de l'unité génératrice de trésorerie au prorata de la valeur comptable de chaque actif dans l'unité.
- e) Coûts d'emprunt** • Les coûts d'emprunt sont principalement les charges d'intérêts calculées au moyen de la méthode du taux d'intérêt effectif. Tous les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, à la construction ou à la production d'un actif qualifié – un actif qui exige une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisé comme prévu – doivent être incorporés dans le coût de cet actif jusqu'à ce que l'actif soit pratiquement prêt à être utilisé. Tous les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés dans les charges financières et autres charges de la période au cours de laquelle ils sont engagés.
- f) Provisions et passifs éventuels** • Une provision est une obligation dont l'échéance ou le montant est incertain. Une provision est constatée lorsque le Groupe d'entreprises a l'obligation actuelle juridique ou implicite d'effectuer des paiements découlant d'événements antérieurs, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable. Le montant comptabilisé en provision correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la clôture de l'exercice. Lorsqu'il existe diverses obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources sera nécessaire à l'extinction de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Lors de l'évaluation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, les montants sont actualisés, selon un taux d'intérêt sans risque, propre au passif, lorsque la période nécessaire au règlement de l'obligation s'étend sur de nombreuses années et que, conjuguée aux montants du règlement, elle pourrait entraîner des écarts significatifs si les montants n'étaient pas actualisés. Les provisions sont réévaluées à chaque date de clôture en appliquant le taux d'actualisation courant, s'il y a lieu. La charge de désactualisation est comptabilisée en résultat net, dans les charges financières et autres charges.

2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

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

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

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

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

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

- h) Incitatifs et avantages incitatifs relatifs à des contrats de location** • Les avantages incitatifs relatifs à des contrats de location sont différés et amortis selon la méthode linéaire sur la durée initiale fixe des contrats. L'amortissement des incitatifs et des avantages incitatifs relatifs à des contrats de location est présenté en réduction des autres charges d'exploitation. La partie courante de tout incitatif différé et de tout avantage incitatif relatif à des contrats de location différé est présentée dans les produits différés, et tout solde non amorti restant est inclus dans les autres passifs non courants.

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

i.1) Régimes de retraite à cotisations définies • Les cotisations de l'employeur aux régimes de retraite à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans les périodes au cours desquelles les employés rendent les services qui génèrent des droits à prestations.

i.2) Régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies • Les obligations au titre des prestations des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies sont constatées dans la période au cours de laquelle les employés rendent les services. Les obligations au titre des prestations définies et les coûts estimatifs connexes sont établis annuellement, de façon actuarielle, au moyen de la méthode des unités de crédit projetées. Les calculs actuariels se fondent sur des hypothèses actuarielles quant à certaines variables démographiques et financières, telles que les taux d'actualisation, le taux d'inflation, les taux d'augmentation des salaires, l'âge du départ à la retraite, les taux d'évolution des coûts des soins de santé et des soins dentaires, les taux d'invalidité des employés et les tables de mortalité.

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

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

2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

k) Conversion des devises

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

2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

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

l) Contrats de location • Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est partie à de nombreux contrats de location, ce qui oblige la direction à déterminer s'il s'agit de contrats de location-financement ou de contrats de location simple en évaluant si la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété a été transférée au Groupe d'entreprises. Les contrats de location sont classés en tant que contrats de location-financement s'ils transfèrent au Groupe d'entreprises la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété d'un actif. Tous les autres contrats sont classés en tant que contrats de location simple.

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

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

m) Informations sectorielles

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

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

3. Estimations et jugements comptables critiques

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

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

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

3. Estimations et jugements comptables critiques (suite)

- a.1) Immobilisations** • Les immobilisations à durée d'utilité déterminée doivent être soumises à un test de dépréciation uniquement s'il existe une indication de dépréciation. La direction doit donc porter un jugement à l'égard de l'existence d'indications de dépréciation à la clôture de chaque exercice. Parmi les indications de dépréciation dont pourrait tenir compte la direction, il y a les changements dans l'usage courant ou futur prévu des actifs, les évaluations externes des actifs, leur obsolescence ou leur dégradation physique.
- a.2) Provisions et passifs éventuels** • Pour déterminer si un passif doit être comptabilisé sous la forme d'une provision, la direction doit exercer son jugement en vue de déterminer si le Groupe d'entreprises a une obligation actuelle juridique ou implicite découlant d'événements antérieurs, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et si une estimation raisonnable du montant de l'obligation peut être faite. Pour prendre cette décision, la direction peut se fonder sur l'expérience, les précédents externes et les avis et opinions du contentieux. Si la direction détermine que les trois conditions précitées sont respectées, elle doit comptabiliser une provision. Autrement, elle doit présenter un passif éventuel dans les notes afférentes aux états financiers consolidés si elle juge que l'une des trois conditions précitées n'est pas satisfaite, à moins que la probabilité d'une sortie de ressources pour règlement ne soit faible.
- a.3) Contrats de location – Le Groupe d'entreprises de Postes Canada en tant que preneur** • Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est partie à de nombreux contrats de location, ce qui oblige la direction à déterminer s'il s'agit de contrats de location-financement ou de contrats de location simple en évaluant si la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété a été transférée au Groupe d'entreprises. Les indicateurs dont la direction tient compte pour déterminer si un contrat est un contrat de location-financement ou un contrat de location simple sont, notamment, le fait que le contrat transfère ou non la propriété de l'actif au preneur au terme de la durée du contrat de location; le fait que la durée du contrat de location couvre ou non la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif loué; et, au commencement du contrat de location, le fait que la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location s'élève ou non à la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif loué.
- b) Principales sources d'incertitude relative aux estimations** • Les principales sources d'incertitude relative aux estimations à la date de clôture qui présentent un risque important d'entraîner un ajustement significatif des montants contenus dans les états financiers consolidés au cours des 12 prochains mois sont présentées ci-après.
- b.1) Immobilisations** • Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont amorties sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité établies sont fondées sur les meilleures estimations faites par la direction de la période pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser les actifs, et sont présentées à la note 2 c.3). Les durées d'utilité des immobilisations sont revues annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours appropriées. Tout changement apporté aux estimations concernant les durées d'utilité aurait une incidence sur la charge d'amortissement future et les valeurs comptables futures des immobilisations.
- Les immobilisations sont soumises à un test de dépréciation conformément à la note 2 c.5). Le test de dépréciation exige de comparer la valeur comptable d'un actif avec sa valeur recouvrable, qui correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Pour établir à la fois la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité d'un actif, la direction doit estimer la valeur de marché d'un actif et les coûts de la vente de cet actif ou les flux de trésorerie futurs liés à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie, actualisés au taux approprié pour tenir compte de la valeur temps de l'argent. Des écarts découlant des estimations faites pour déterminer n'importe laquelle de ces variables pourraient avoir une incidence significative sur les états financiers consolidés, pour déterminer s'il y a perte de valeur et, le cas échéant, le montant de cette perte.
- b.2) Écart d'acquisition** • Le Groupe d'entreprises procède à un test de dépréciation de l'écart d'acquisition tous les ans, ou plus souvent au besoin, en vue de déterminer si l'écart d'acquisition a subi une perte de valeur, conformément à la méthode comptable décrite à la note 2 d). Pour ce faire, la direction doit établir la valeur recouvrable estimative des unités génératrices de trésorerie pertinentes en fonction des flux de trésorerie futurs attendus, en se basant sur les plans d'affaires ou les prévisions internes, et actualiser ces flux de trésorerie pour refléter comme il se doit la valeur temps de l'argent. Même si la direction est d'avis que les estimations relatives aux flux de trésorerie futurs et aux taux d'actualisation sont raisonnables, des hypothèses différentes à l'égard des flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation pourraient avoir une incidence significative sur les résultats du test de dépréciation de l'écart d'acquisition. Les hypothèses relatives au test de dépréciation de l'écart d'acquisition sont présentées à la note 13.
- b.3) Produits différés** • Le Groupe d'entreprises estime le montant des produits différés à la date de clôture au titre des colis déposés qui n'ont pas encore été livrés, des timbres-poste distribués aux détaillants qui n'ont pas encore été revendus et des machines à affranchir pour lesquelles les services n'ont pas été rendus. Le montant des produits différés au titre des colis est estimé en fonction des statistiques sur les services de livraison établies par le Groupe d'entreprises. Les estimations relatives aux produits différés au titre des timbres-poste et des machines à affranchir sont établies à partir, respectivement, des données agrégées sur les rythmes réels de consommation des détaillants et des clients des machines à affranchir.

3. Estimations et jugements comptables critiques (suite)

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

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

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

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

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

Pour établir une estimation fiable de l'obligation, la direction pose des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties de ressources, leurs échéanciers ainsi que sur le taux d'actualisation approprié à appliquer. Les facteurs qui peuvent influencer sur ces hypothèses sont, notamment, la nature de la provision, l'existence d'un litige, les avis ou opinions du contentieux ou d'autres conseillers, l'expérience similaire et toute décision prise par la direction du Groupe d'entreprises sur la manière dont celui-ci entend régler l'obligation. Le montant et l'échéancier réels des sorties de trésorerie pourraient ne pas correspondre aux hypothèses posées et cet écart pourrait influencer de manière significative sur les états financiers consolidés futurs, ce qui pourrait avoir une incidence potentiellement négative sur les résultats d'exploitation, la situation financière et les liquidités consolidés du Groupe d'entreprises. Les provisions du Groupe d'entreprises sont décrites à la note 16.

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

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

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

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

a) Adoption de nouvelles normes, modifications ou interprétations

L'International Accounting Standards Board (IASB) et l'IFRS Interpretations Committee ont publié des prises de position dont l'application est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2014.

Les modifications décrites ci-après, adoptées par le Groupe d'entreprises le 1^{er} janvier 2015, n'ont eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012 • L'IASB a publié ces améliorations annuelles pour répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2010-2012. Les modifications touchent les normes et sujets suivants : l'IFRS 2, *Païement fondé sur des actions*, qui précise la définition des « conditions d'acquisition de droits »; l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, qui donne des indications complémentaires sur la comptabilisation d'une contrepartie éventuelle lors d'un regroupement d'entreprises; l'IFRS 8, *Secteurs opérationnels*, qui donne des indications complémentaires sur le regroupement de secteurs opérationnels et le rapprochement entre le total des actifs des secteurs à présenter et les actifs de l'entité; l'IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*, qui donne des indications complémentaires sur les créances et dettes à court terme; l'IAS 16, *Immobilisations corporelles*, qui porte sur la méthode de réévaluation faisant appel au retraitement au prorata du cumul des amortissements; l'IAS 24, *Information relative aux parties liées*, qui prévoit des directives sur les principaux dirigeants; l'IAS 38, *Immobilisations incorporelles*, qui porte sur la méthode de réévaluation faisant appel au retraitement au prorata du cumul des amortissements.

Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2011-2013 • L'IASB a publié ces améliorations annuelles pour répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2011-2013. Les modifications touchent les normes et sujets suivants : l'IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière*, qui précise la signification d'« IFRS en vigueur »; l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, qui modifie l'exclusion du champ d'application pour les coentreprises; l'IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*, qui donne des précisions sur l'exception relative aux portefeuilles; l'IAS 40, *Immeubles de placement*, qui donne des précisions sur le classement de biens comme immeubles de placement ou comme biens immobiliers occupés par leur propriétaire.

Modifications de l'IAS 19 portant sur les régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel • Les modifications de l'IAS 19 donnent des indications complémentaires sur les cotisations des membres du personnel dans le cadre des régimes à prestations définies. Elles précisent les exigences visant les cotisations des membres du personnel ou de tiers qui sont associées aux années de service. Si le montant des cotisations n'est pas lié au nombre d'années de service, une entité peut comptabiliser les cotisations comme une réduction du coût des services dans la même période où les services correspondants sont rendus au lieu de les répartir entre les périodes de service. Si les cotisations sont liées aux années de service, l'entité doit les rattacher aux périodes de service selon la méthode qui est utilisée pour répartir l'avantage brut.

b) Normes et modifications non encore entrées en vigueur

Il a été déterminé que les normes et modifications suivantes publiées par l'IASB pouvaient avoir une incidence future sur le Groupe d'entreprises, lequel détermine actuellement l'incidence, le cas échéant, de ces normes et modifications sur ses états financiers consolidés.

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

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

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

IFRS 9, Instruments financiers (IFRS 9) • L'IASB a publié la version définitive de l'IFRS 9, rassemblant les phases de classement et d'évaluation, de perte de valeur et de comptabilité de couverture du projet afin de remplacer l'IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*. L'IFRS 9 doit être appliquée rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018. Une application anticipée est autorisée. L'incidence de l'adoption de l'IFRS 9 sur les états financiers consolidés du Groupe d'entreprises n'a pas encore été déterminée.

Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2012-2014 • L'IASB a publié des améliorations annuelles afin de répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2012-2014. Ces améliorations visent les normes et sujets suivants : l'IFRS 5, *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, apporte des précisions quant à la comptabilisation des changements de modalités de cession; l'IFRS 7, *Instruments financiers : Informations à fournir* (IFRS 7) apporte des précisions quant à l'application des obligations en matière d'informations à fournir relativement aux mandats de gestion et porte sur l'applicabilité aux états financiers intermédiaires résumés des modifications de l'IFRS 7 portant sur la compensation; l'IAS 19, *Avantages du personnel*, apporte des précisions quant aux exigences en matière de détermination du taux d'actualisation au sein d'un marché régional utilisant la même monnaie; l'IAS 34, *Information financière intermédiaire*, précise le sens de la communication d'informations ailleurs dans le rapport financier intermédiaire. Ces améliorations annuelles s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016. Une application anticipée est autorisée. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de ces modifications ait d'incidence sur ses états financiers consolidés.

Initiative concernant les informations à fournir – Modifications de l'IAS 1, Présentation des états financiers (IAS 1) • L'IASB a publié des modifications à l'IAS 1 afin de fournir des indications supplémentaires visant à aider les entités à exercer leur jugement lorsqu'elles appliquent les dispositions de la norme en matière de présentation et d'informations à fournir. Les modifications précisent que les dispositions concernant l'importance relative s'appliquent à l'ensemble des états financiers et que l'inclusion d'informations non significatives peut faire en sorte que des informations financières utiles s'en trouvent obscurcies. Les modifications précisent également que les entités doivent exercer un jugement professionnel lorsqu'elles décident de l'organisation et de l'ordre de présentation des informations à fournir dans les états financiers. Ces modifications s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016. Une application anticipée est autorisée. Le Groupe d'entreprises ne s'attend pas à ce que l'adoption de ces modifications ait d'incidence importante sur ses états financiers consolidés.

IFRS 16, Contrats de location (IFRS 16) • En janvier 2016, l'IASB a publié l'IFRS 16, mettant ainsi la touche finale à son projet d'amélioration de l'information financière à fournir en matière de contrats de location. Cette nouvelle norme, qui remplacera l'IAS 17, *Contrats de location* (IAS 17), énonce les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats de location, de même que les informations à fournir à leur sujet, et ce, pour les deux parties au contrat. Pour les preneurs, l'IFRS 16 élimine l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple énoncée dans l'IAS 17 et exige la comptabilisation des actifs et des passifs liés à tous les contrats de location de plus de 12 mois, sauf si l'actif sous-jacent est de faible valeur. L'IFRS 16 reprend en substance les exigences de comptabilisation pour le bailleur qui sont énoncées dans l'IAS 17, conservant l'exigence de classement des contrats de location en contrats de location-financement ou en contrats de location simple et l'exigence de comptabilisation des contrats de location selon leur classement. L'IFRS 16 doit être appliquée rétrospectivement, selon la méthode rétrospective intégrale ou la méthode rétrospective modifiée, pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019. Une application anticipée est autorisée uniquement pour les entités qui ont adopté l'IFRS 15. L'incidence de l'adoption de l'IFRS 16 sur le Groupe d'entreprises n'a pas encore été déterminée. Toutefois, compte tenu du nombre élevé de contrats de location simple dont le Groupe d'entreprises est le preneur, l'incidence sur l'état de la situation financière devrait être importante.

Initiative concernant les informations à fournir – Modifications de l'IAS 7, Tableau des flux de trésorerie (IAS 7) • En janvier 2016, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 7 afin d'obliger les entités à fournir des informations sur la variation de leurs passifs financiers dans le but d'aider le lecteur à évaluer la variation des passifs découlant des activités de financement, y compris toute variation des flux de trésorerie et toute variation hors trésorerie (comme les profits ou pertes de change). L'IAS 7 doit être appliquée prospectivement pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017. Une application anticipée est autorisée. L'incidence de l'adoption de l'IAS 7 sur le Groupe d'entreprises n'a pas encore été déterminée.

5. Réglementation des tarifs de port

La Société établit les tarifs de port pour le service Poste-lettres^{MC} du régime intérieur et le service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis, ainsi que les droits postaux pour d'autres services tels que le service Courrier recommandé^{MC} du régime intérieur, par voie de règlements aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes*. Ces règlements doivent être approuvés par le gouvernement du Canada, qui est le seul actionnaire de la Société et qui est, par conséquent, une partie liée. La *Loi* précise que les tarifs de port réglementés doivent être justes et réalistes, et permettre d'assurer, dans la mesure du possible, des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société pour l'exécution de sa mission prévue par la *Loi*. Dans certaines circonstances, la *Loi* autorise la Société à offrir des tarifs qui diffèrent des tarifs réglementés, notamment lorsque des clients conviennent de préparer un envoi en nombre ou de façon à faciliter le traitement. Les produits tirés de la vente d'articles et de services rendus à des clients selon les tarifs réglementés représentent 10 % (15 % en 2014) des produits du secteur Postes Canada (note 25).

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

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

Selon les dispositions de la *Loi*, la Société doit également fournir en franchise certains services d'envois postaux du gouvernement du Canada et pour des articles à l'usage des aveugles. Le gouvernement du Canada dédommage la Société pour ces services [note 23 a)].

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

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

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

Aux 31 décembre	2015		2014	
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Trésorerie	515 \$	67 %	457 \$	68 %
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	–	– %	10	1 %
Gouvernements provinciaux	80	10 %	23	3 %
Institutions financières	10	1 %	84	13 %
Sociétés	170	22 %	103	15 %
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	775 \$	100 %	677 \$	100 %
Titres négociables				
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	169 \$	20 %	132 \$	19 %
Gouvernements provinciaux	308	37 %	259	38 %
Institutions financières	253	30 %	136	20 %
Sociétés	107	13 %	162	23 %
Total des titres négociables	837 \$	100 %	689 \$	100 %
Titres réservés				
Trésorerie	7 \$	1 %	10 \$	2 %
Obligations émises par le (les) :				
Gouvernement du Canada	116	22 %	114	21 %
Gouvernements provinciaux	202	37 %	211	38 %
Sociétés	214	40 %	216	39 %
Total des titres réservés	539 \$	100 %	551 \$	100 %

La durée restant à courir jusqu'à l'échéance au 31 décembre 2015 est d'au plus 12 mois, sauf en ce qui concerne les titres réservés sous forme d'obligations, dont les durées s'échelonnent sur une période de 27 années, s'ils sont détenus jusqu'à l'échéance.

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2015 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2015 est de 0,8 % pour les instruments du marché monétaire (1,2 % en 2014) et de 2,9 % pour les obligations (2,8 % en 2014).

Les titres sont réservés pour respecter des affectations d'origine externe imposées aux régimes d'avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie rapatriés en vertu de la réforme des pensions du secteur public fédéral. Étant donné que ces régimes à prestations définies étaient en partie financés par l'appui transitoire accordé par le gouvernement du Canada, le Groupe d'entreprises est tenu d'utiliser ces fonds exclusivement pour le versement des prestations connexes.

b) Produits de placement

Les produits d'intérêts et les profits et les pertes sur la trésorerie et équivalents de trésorerie et les titres négociables se sont chiffrés à 13 millions de dollars (13 millions de dollars en 2014). Les produits d'intérêts et les profits et les pertes sur les titres réservés se sont établis à 29 millions de dollars (21 millions de dollars en 2014).

7. Autres actifs courants

Aux 31 décembre	2015	2014
Impôts à recevoir	6 \$	1 \$
Charges payées d'avance	94	89
Actifs détenus en vue de la vente	3	9
Total des autres actifs courants	103 \$	99 \$

Au 31 décembre 2015, la totalité des propriétés détenues en vue de la vente concerne le secteur Postes Canada. On prévoit que le produit de la vente de ces biens permettra de recouvrer entièrement leur valeur comptable.

8. Immobilisations

a) Immobilisations corporelles

	Terrains	Bâtiments	Améliorations locatives	Matériel de production	Véhicules	Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Autre matériel	Actifs en cours de développement	Total
Coût									
Solde au 31 décembre 2013	309 \$	1 785 \$	269 \$	1 300 \$	433 \$	440 \$	892 \$	202 \$	5 630 \$
Entrées	5	50	5	58	49	20	44	27	258
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	(1)	(4)	–	–	–	–	–	–	(5)
Mises hors service	–	(9)	(11)	(70)	(5)	(6)	(57)	–	(158)
Transferts [virement correspondant à la note 8 b)]	–	159	–	12	3	4	–	(177)	1
Solde au 31 décembre 2014	313 \$	1 981 \$	263 \$	1 300 \$	480 \$	458 \$	879 \$	52 \$	5 726 \$
Entrées	2	33	12	30	48	16	116	82	339
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(3)	–	–	–	(9)	–	–	(12)
Mises hors service	–	(6)	(3)	(18)	(6)	(45)	(116)	–	(194)
Transferts	–	13	1	3	2	1	25	(45)	–
Solde au 31 décembre 2015	315 \$	2 018 \$	273 \$	1 315 \$	524 \$	421 \$	904 \$	89 \$	5 859 \$
Cumul des amortissements									
Solde au 31 décembre 2013	– \$	910 \$	195 \$	681 \$	225 \$	337 \$	575 \$	– \$	2 923 \$
Amortissement	–	61	16	83	42	43	37	–	282
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(2)	–	–	–	–	–	–	(2)
Mises hors service	–	(9)	(11)	(65)	(5)	(6)	(57)	–	(153)
Solde au 31 décembre 2014	– \$	960 \$	200 \$	699 \$	262 \$	374 \$	555 \$	– \$	3 050 \$
Amortissement	–	60	13	79	49	30	39	–	270
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(2)	–	–	–	(8)	–	–	(10)
Mises hors service	–	(5)	(3)	(14)	(6)	(45)	(116)	–	(189)
Solde au 31 décembre 2015	– \$	1 013 \$	210 \$	764 \$	305 \$	351 \$	478 \$	– \$	3 121 \$
Valeurs comptables									
31 décembre 2014	313 \$	1 021 \$	63 \$	601 \$	218 \$	84 \$	324 \$	52 \$	2 676 \$
31 décembre 2015	315 \$	1 005 \$	63 \$	551 \$	219 \$	70 \$	426 \$	89 \$	2 738 \$

Au 31 décembre 2015, le Groupe d'entreprises possède des immobilisations aux termes de contrats de location-financement dans trois catégories : des comptoirs de vente, du mobilier et du matériel de bureau ayant une valeur comptable nette de néant (2 millions de dollars en 2014); des véhicules ayant une valeur comptable nette de 75 millions de dollars (71 millions de dollars en 2014); du matériel de production ayant une valeur comptable nette de 6 millions de dollars (9 millions de dollars en 2014).

8. Immobilisations (suite)

b) Immobilisations incorporelles

	Logiciels	Logiciels en cours de développement	Contrats de services et relations clients	Total
Coût				
Solde au 31 décembre 2013	640 \$	33 \$	30 \$	703 \$
Entrées	45	(10)	–	35
Mises hors service	(30)	–	–	(30)
Transferts [virement correspondant à la note 8 a)]	2	(3)	–	(1)
Solde au 31 décembre 2014	657 \$	20 \$	30 \$	707 \$
Entrées	10	25	–	35
Mises hors service	(7)	–	–	(7)
Transferts	24	(24)	–	–
Solde au 31 décembre 2015	684 \$	21 \$	30 \$	735 \$
Cumul des amortissements				
Solde au 31 décembre 2013	547 \$	1 \$	26 \$	574 \$
Amortissement	46	–	–	46
Mises hors service	(30)	–	–	(30)
Solde au 31 décembre 2014	563 \$	1 \$	26 \$	590 \$
Amortissement	44	–	1	45
Mises hors service	(6)	(1)	–	(7)
Solde au 31 décembre 2015	601 \$	– \$	27 \$	628 \$
Valeurs comptables				
31 décembre 2014	94 \$	19 \$	4 \$	117 \$
31 décembre 2015	83 \$	21 \$	3 \$	107 \$

9. Avantages du personnel

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

Exercices clos les 31 décembre	2015	2014
Avantages du personnel actif et autres avantages	576 \$	567 \$
Charge au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme [note 10 e)]	876	680
Avantages du personnel	1 452 \$	1 247 \$

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

a) Description des régimes d'avantages

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

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

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

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

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

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

b) Risques associés aux régimes à prestations définies

Risque de capitalisation

L'un des principaux risques auxquels sont exposés les répondants de régimes est le risque de capitalisation, à savoir le risque que les taux de croissance des actifs détenus sous forme de placements et les taux de cotisation des régimes de retraite ne soient pas suffisants pour couvrir les obligations de capitalisation des régimes de retraite, ce qui pourrait donner lieu à des passifs non capitalisés. En cas de déficit de capitalisation, les organismes de réglementation exigent que des cotisations spéciales soient versées sur des périodes futures déterminées. En février 2014, la Société a reçu l'autorisation de se prévaloir d'un allègement de ces cotisations spéciales de 2014 à 2017. Des précisions à ce sujet et sur les risques associés à l'allègement de cotisations spéciales sont fournies à la note 10 i).

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

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

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

Autres risques

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

c) Passif net au titre des prestations définies

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

Aux 31 décembre	2015		2014	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
Valeur actualisée des obligations au titre des prestations				
Solde à l'ouverture de l'exercice	25 423 \$	3 577 \$	21 132 \$	3 363 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	513	112	368	108
Coût financier	1 014	145	1 049	170
Cotisations des employés	238	–	244	–
Prestations payées	(926)	(147)	(875)	(151)
(Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)]	(414)	(47)	3 505	116
Profit résultant de modifications de régimes	–	–	–	(29)
Solde à la clôture de l'exercice	25 848 \$	3 640 \$	25 423 \$	3 577 \$
Juste valeur des actifs des régimes				
Solde à l'ouverture de l'exercice	22 039 \$	– \$	20 219 \$	– \$
Produit d'intérêts générés par les actifs	876	–	1 004	–
Rendement des actifs des régimes, à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs	623	–	1 095	–
Cotisations courantes de l'employeur	291	–	298	–
Cotisations spéciales de l'employeur	57	–	66	–
Cotisations des employés	238	–	244	–
Autres frais administratifs	(13)	–	(12)	–
Prestations versées	(926)	–	(875)	–
Solde à la clôture de l'exercice	23 185 \$	– \$	22 039 \$	– \$
Passif net au titre des prestations définies	2 663 \$	3 640 \$	3 384 \$	3 577 \$

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

Des réévaluations afin de tenir compte de l'effet du plafonnement de l'actif ont été faites pour chacun des régimes. Il n'y a pas eu lieu de réduire les actifs au titre des prestations définies, ni d'augmenter les passifs au titre des prestations définies aux 31 décembre 2015 et 2014.

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

Aux 31 décembre	2015		2014	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
Passif net au titre des prestations définies à l'ouverture de l'exercice	3 384 \$	3 577 \$	913 \$	3 363 \$
Réévaluations des régimes à prestations définies [note 10 e)]	(1 037)	(21)	2 410	98
Prestations versées directement aux bénéficiaires	–	(147)	–	(151)
Cotisations courantes de l'employeur	(291)	–	(298)	–
Cotisations spéciales de l'employeur	(57)	–	(66)	–
Charge au titre des prestations définies [note 10 e)]	664	231	425	267
Passif net au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	2 663 \$	3 640 \$	3 384 \$	3 577 \$

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

Aux 31 décembre	2015	2014
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	157 \$	141 \$
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite	2 820 \$	3 525 \$
Passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 640	3 577
Total des passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	6 460 \$	7 102 \$
Partie courante des passifs au titre des autres avantages à long terme	62 \$	65 \$
Partie non courante des passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	6 398 \$	7 037 \$

d) Évaluation de la juste valeur des actifs des régimes

L'évaluation de la juste valeur des actifs des régimes par catégorie d'actifs et niveau de la hiérarchie des justes valeurs décrite à la note 24 pour le Groupe d'entreprises se présente comme suit :

Au 31 décembre 2015	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
Trésorerie et titres à court terme	242 \$	1 %	114 \$	1 %	– \$	– %	356 \$	2 %
Titres à revenu fixe	49	– %	8 332	36 %	–	– %	8 381	36 %
Titres de capitaux propres	11 478	50 %	14	– %	–	– %	11 492	50 %
Biens immobiliers	–	– %	–	– %	1 766	8 %	1 766	8 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	641	3 %	641	3 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	377	1 %	377	1 %
Dérivés	–	– %	(20)	– %	–	– %	(20)	– %
Total des actifs de placement	11 769 \$	51 %	8 440 \$	37 %	2 784 \$	12 %	22 993 \$	100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							192 \$	
Juste valeur des actifs des régimes							23 185 \$	

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

Au 31 décembre 2014

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
Trésorerie et titres à court terme	233	\$ 1 %	243	\$ 1 %	–	–	476	\$ 2 %
Titres à revenu fixe	24	– %	6 505	30 %	–	–	6 529	30 %
Titres de capitaux propres	12 538	58 %	109	– %	–	–	12 647	58 %
Biens immobiliers	–	– %	–	– %	1 457	7 %	1 457	7 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	418	2 %	418	2 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	311	1 %	311	1 %
Dérivés	–	– %	13	– %	–	–	13	– %
Total des actifs de placement	12 795	\$ 59 %	6 870	\$ 31 %	2 186	\$ 10 %	21 851	\$ 100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							188	\$
Juste valeur des actifs des régimes							22 039	\$

Le total des actifs des régimes comprend des instruments du marché monétaire et des obligations émises par le gouvernement du Canada, des organismes publics et d'autres sociétés d'État totalisant 2 556 millions de dollars (1 873 millions de dollars en 2014) et des impôts remboursables de 158 millions de dollars (153 millions de dollars en 2014) détenus par l'Agence du revenu du Canada. La juste valeur des actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs, y compris les impôts remboursables, correspond approximativement à la valeur comptable.

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

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

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

Exercices clos les 31 décembre	2015			2014		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	513	\$ 112	\$ 625	368	\$ 108	\$ 476
Coût financier	1 014	145	1 159	1 049	170	1 219
Produit d'intérêts généré par les actifs des régimes (Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)] ¹	(876)	–	(876)	(1 004)	–	(1 004)
Autres frais administratifs	13	–	13	12	–	12
Profit résultant de modifications de régimes	–	–	–	–	(29)	(29)
Charge au titre des prestations définies [note 10 c)]	664	231	895	425	267	692
Charge au titre des cotisations définies	10	–	10	9	–	9
Charge totale	674	231	905	434	267	701
Rendement des titres réservés	–	(29)	(29)	–	(21)	(21)
Composante incluse dans la charge au titre des avantages du personnel (note 9)	674	\$ 202	\$ 876	434	\$ 246	\$ 680
(Profits) pertes de réévaluation						
Rendement des actifs des régimes, à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs des régimes (Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)]	(623)	\$ –	(623)	(1 095)	\$ –	(1 095)
	(414)	(21)	(435)	3 505	98	3 603
Composante incluse dans les autres éléments du résultat global [note 10 c)]	(1 037)	\$ (21)	(1 058)	2 410	\$ 98	2 508

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

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

f) (Gains actuariels) pertes actuarielles

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

Exercices clos les 31 décembre	2015					2014
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des autres avantages à long terme						
Gains actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	– \$	(9) \$	(9) \$	– \$	(7) \$	(7) \$
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses financières	–	(1)	(1)	–	27	27
Gains actuariels découlant des ajustements liés à l'expérience	–	(16)	(16)	–	(2)	(2)
(Gains actuariels) pertes actuarielles comptabilisés en résultat net [note 10 e)]	– \$	(26) \$	(26) \$	– \$	18 \$	18 \$
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations définies						
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses démographiques	(8) \$	(1) \$	(9) \$	– \$	5 \$	5 \$
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses financières	(286)	(102)	(388)	3 599	92	3 691
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	(120)	82	(38)	(94)	1	(93)
(Gains actuariels) pertes actuarielles comptabilisés dans les autres éléments du résultat global [note 10 e)]	(414) \$	(21) \$	(435) \$	3 505 \$	98 \$	3 603 \$
Total des (gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 c)]	(414) \$	(47) \$	(461) \$	3 505 \$	116 \$	3 621 \$

g) Principales hypothèses actuarielles

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

Aux 31 décembre	2015				2014			
	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages		Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages	
Valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies								
Taux d'actualisation	4,1 %		4,2 %		4,0 %		4,1 %	
Indice des prix à la consommation	2,25 %		2,25 %		2,25 %		2,25 %	
Charge au titre des prestations définies								
Taux d'actualisation	4,0 %		4,1 %		5,0 %		5,1 %	
Indice des prix à la consommation	2,25 %		2,25 %		2,25 %		2,25 %	
Taux d'évolution des coûts des soins de santé ¹	s.o.		5,4 %		s.o.		5,5 %	

1. Le taux d'évolution des coûts des soins de santé retenu en 2015 est de 5,4 %, diminuant progressivement pour atteindre 4,5 % en 2029. Le taux d'évolution des coûts des soins de santé retenu en 2014 était de 5,5 %, diminuant progressivement pour atteindre 4,5 % en 2029.

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

Les espérances de vie moyennes sont établies en fonction du *Rapport final sur la mortalité des retraités canadiens* publié par l'Institut canadien des actuaires, plus particulièrement des tables de mortalité CPM 2014 pour le secteur public utilisant l'échelle d'amélioration CPM B, ajustées selon les données d'expérience. Les espérances de vie moyennes fondées sur ces tables de mortalité et l'échelle d'amélioration retenues pour évaluer les obligations au titre des prestations définies des régimes d'importance sont les suivantes :

Aux 31 décembre	2015	2014
Espérance de vie à 60 ans aux 31 décembre 2015 et 2014 (en années)		
Hommes	27	27
Femmes	29	29
Espérance de vie à 60 ans aux 31 décembre 2035 et 2034 (en années)		
Hommes	28	28
Femmes	30	30

h) Analyse de sensibilité

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

Au 31 décembre 2015

	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Sensibilité aux taux d'actualisation			
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(2 003) \$	(282) \$	(2 285) \$
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	2 187 \$	320 \$	2 507 \$
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)			
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	857 \$	35 \$	892 \$
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(828) \$	(33) \$	(861) \$
Sensibilité aux tables de mortalité			
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(489) \$	(67) \$	(556) \$
Diminution de 10 % des tables de mortalité	499 \$	78 \$	577 \$
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé			
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s.o.	467 \$	467 \$
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s.o.	(362) \$	(362) \$

Au 31 décembre 2014

	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Sensibilité aux taux d'actualisation			
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(2 010) \$	(279) \$	(2 289) \$
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	2 198 \$	317 \$	2 515 \$
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)			
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	850 \$	39 \$	889 \$
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(821) \$	(37) \$	(858) \$
Sensibilité aux tables de mortalité			
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(478) \$	(65) \$	(543) \$
Diminution de 10 % des tables de mortalité	488 \$	76 \$	564 \$
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé			
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s.o.	516 \$	516 \$
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s.o.	(395) \$	(395) \$

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

L'analyse de sensibilité qui précède est hypothétique et doit être utilisée avec circonspection. Les fluctuations des montants en fonction des variations indiquées ne peuvent généralement pas faire l'objet d'une extrapolation étant donné que le rapport entre la variation de l'hypothèse et celle du montant n'est peut-être pas linéaire. Les sensibilités ont été calculées indépendamment des variations des autres hypothèses clés. Les variations d'un facteur peuvent entraîner la variation d'autres facteurs, ce qui pourrait amplifier ou réduire certaines sensibilités. Les méthodes qui ont servi à l'établissement de cette analyse de sensibilité sont conformes à celles qui avaient été retenues pour calculer les obligations au titre des prestations des régimes de retraite et des autres régimes d'avantages et à celles qui avaient été appliquées en 2014.

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

Les durées moyennes pondérées des obligations au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme du Groupe d'entreprises varient, respectivement, de 15 à 24 années, de 15 à 18 années, et de 5 à 8 années.

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

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

Exercices clos les 31 décembre	2015	2014
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des régimes des autres avantages	147 \$	151 \$
Cotisations régulières de l'employeur aux régimes de retraite	291	298
Cotisations spéciales de l'employeur aux régimes de retraite	57	66
Paiements versés en espèces au titre des régimes à prestations définies	495	515
Cotisations aux régimes à cotisations définies	10	9
Total des paiements versés en espèces	505 \$	524 \$

Au cours des dernières années, la faiblesse des taux d'actualisation utilisés aux fins de l'évaluation de la solvabilité a fait considérablement augmenter les obligations au titre de la solvabilité et les déficits des régimes de retraite. En vertu de modifications apportées à diverses lois sur les régimes de retraite par le gouvernement du Canada, les sociétés d'État peuvent bénéficier d'un allègement de leurs cotisations spéciales de solvabilité, sous réserve de certaines conditions. Aux termes de cette réglementation, le montant total de l'allègement est plafonné à 15 % de la juste valeur des actifs d'un régime.

En février 2014, le gouvernement du Canada a pris le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*. En vertu de ce règlement, la Société est exemptée de l'obligation de verser des cotisations spéciales à son régime de pension agréé de 2014 à 2017. Des mesures provisoires ont été mises en place pour tenir compte des difficultés d'exploitation de la Société et lui ont permis de bénéficier d'un allègement immédiat à l'égard de ses ressources en capital. La Société poursuit l'évaluation de diverses options afin d'assurer la viabilité financière de son régime de retraite. La Société s'attend à reprendre les cotisations spéciales en 2018, soit après la période d'allègement temporaire.

Sans cet allègement, la Société aurait dû verser des cotisations spéciales additionnelles de 1,4 milliard de dollars en 2015. D'après la plus récente estimation de la situation de capitalisation du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes au 31 décembre 2015, sans l'allègement de la capitalisation du régime de retraite, les cotisations spéciales s'élèveraient à 1,2 milliard de dollars en 2016.

j) Cotisations futures prévues

En 2016, le montant total estimatif des cotisations du Groupe d'entreprises aux régimes de retraite à prestations définies s'élèvera, selon les estimations, à 348 millions de dollars, ce qui comprend les cotisations courantes au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, qui avoisineront 240 millions de dollars.

11. Impôt sur le résultat

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

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

	31 décembre 2014	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 décembre 2015
Actifs (passifs) d'impôt différé nets				
Immobilisations	(53) \$	(5) \$	– \$	(58) \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	47	(10)	–	37
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 708	105	(264)	1 549
Autres	2	5	3	10
Actifs d'impôt différé nets	1 704 \$	95 \$	(261) \$	1 538 \$

	31 décembre 2013	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 décembre 2014
Actifs (passifs) d'impôt différé nets				
Immobilisations	(47) \$	(6) \$	– \$	(53) \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	84	(37)	–	47
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 029	50	629	1 708
Autres	24	(10)	(12)	2
Actifs d'impôt différé nets	1 090 \$	(3) \$	617 \$	1 704 \$

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

Aux 31 décembre	2015	2014
Actifs d'impôt différé	1 540 \$	1 706 \$
Passifs d'impôt différé, inclus dans les autres passifs non courants	2	2
	1 538 \$	1 704 \$

Au 31 décembre 2015, la Société a comptabilisé des actifs d'impôt différé se chiffrant à 1 502 millions de dollars pour les différences temporaires déductibles. Ces données sont fondées sur l'évaluation de la direction selon laquelle il y a tout lieu de croire, d'après tous les éléments probants disponibles, tels que les renseignements sur la rentabilité tirés des résultats d'exploitation prévus à long terme, que leur réalisation est probable.

Aucun passif d'impôt différé n'a été comptabilisé pour les différences temporaires liées à des participations dans les filiales, car la Société est capable de contrôler la date à laquelle les différences temporaires se résorberont et il est probable que celles-ci ne se résorberont pas dans un avenir prévisible. Le montant total de ces différences temporaires au 31 décembre 2015 se chiffre à 244 millions de dollars (193 millions de dollars en 2014).

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

Exercices clos les 31 décembre	2015	2014
Charge d'impôt exigible afférent aux éléments suivants :		
Charge d'impôt exigible	130 \$	68 \$
Ajustements sur exercices antérieurs	2	–
	132	68
Charge (produit) d'impôt différé afférent aux éléments suivants :		
Naissance et résorption des différences temporaires	(94)	2
Ajustements sur exercices antérieurs	(1)	1
	(95)	3
Charge d'impôt sur le résultat	37 \$	71 \$

11. Impôt sur le résultat (suite)

La charge d'impôt sur le résultat diffère du montant qui aurait été établi en appliquant le taux d'impôt fédéral prévu par la loi pour la Société de 25 % (25 % en 2014) au résultat avant impôt. Les raisons qui expliquent cette différence sont les suivantes :

Exercices clos les 31 décembre	2015	2014
Résultat avant impôt	136 \$	269 \$
Impôt fédéral au taux prévu par la loi pour la Société	34	67
Impôt provincial des filiales moins l'abattement d'impôt fédéral	1	2
Effet de la partie non imposable du profit sur la vente d'immobilisations	(1)	(1)
Autre	3	3
Charge d'impôt sur le résultat	37 \$	71 \$

Le taux d'impôt fédéral prévu par la loi, soit le taux d'impôt fédéral à long terme prévu par la loi applicable, est resté à 25 % en 2015 (25 % en 2014).

12. Autres éléments du résultat global

	Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net			Éléments qui ne seront jamais reclassés en résultat net		
	Profits (pertes) de la période	Profits de la période antérieure transférés dans le résultat net	Cumul des écarts de conversion	Cumul des autres éléments du résultat global	Réévaluations des régimes à prestations définies	Autres éléments du résultat global
<u>Variation de la juste valeur non réalisée des actifs financiers disponibles à la vente</u>						
Solde cumulé au 31 décembre 2013			18 \$	– \$	18 \$	
Autres éléments du résultat global						
Montant de la période	47 \$	– \$	47 \$	1 \$	48 \$	(2 508) \$
Impôt sur le résultat	(12)	–	(12)	–	(12)	629
Montant net	35 \$	– \$	35 \$	1 \$	36 \$	(1 879) \$
Solde cumulé au 31 décembre 2014			53 \$	1 \$	54 \$	
Autres éléments du résultat global						
Montant de la période	(3) \$	(10) \$	(13) \$	4 \$	(9) \$	1 058 \$
Impôt sur le résultat	1	2	3	–	3	(264)
Montant net	(2) \$	(8) \$	(10) \$	4 \$	(6) \$	794 \$
Solde cumulé au 31 décembre 2015			43 \$	5 \$	48 \$	

13. Écart d'acquisition

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

Aux 31 décembre			2015	2014
	Secteur Purolator	Secteur Logistique	Total	Total
Solde à l'ouverture et à la clôture de l'exercice	121 \$	9 \$	130 \$	130 \$

Test de dépréciation de l'écart d'acquisition

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

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

- Les flux de trésorerie futurs ont été actualisés pour déterminer la valeur d'utilité. Les flux de trésorerie étaient fondés sur le plan quinquennal de Purolator, qui concorde avec l'expérience passée et la manière dont Purolator est gérée. Les flux de trésorerie ont été établis par extrapolation en leur appliquant un taux de croissance à perpétuité de 2,5 % (2,5 % en 2014), qui tient compte à la fois des taux de croissance et d'inflation et qui constitue un taux acceptable compte tenu de l'information disponible et des normes en vigueur dans l'industrie au moment du test de dépréciation.
- Un taux d'actualisation avant impôt de 15 % (16 % en 2014) a été appliqué pour calculer la valeur recouvrable de Purolator, qui est fondée sur le coût moyen pondéré du capital de Purolator.

14. Fournisseurs et autres créditeurs

Aux 31 décembre	2015	2014
Comptes fournisseurs	88 \$	120 \$
Charges à payer et autres créditeurs	276	243
Administrations postales étrangères	81	115
Mandats-poste en circulation	23	26
Impôts à payer	62	79
Total	530 \$	583 \$

Des informations sur les risques de marché, de crédit et de liquidité relatifs aux fournisseurs et autres créditeurs sont présentées à la note 24.

15. Prêts et emprunts

Aux 31 décembre	2015		2014	
	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable
Obligations, série 1, échéant en juillet 2040, portant intérêt à 4,36 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet ^{1,2}	653 \$	498 \$	638 \$	498 \$
Obligations, série 2, échéant en juillet 2025, portant intérêt à 4,08 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet ^{1,2}	601	498	585	498
Obligations non remboursables par anticipation, échéant en mars 2016, portant intérêt à 10,35 %, payable semestriellement le 15 mars et le 15 septembre ^{2,3}	56	55	61	55
Obligations liées à des contrats de location-financement, échues en 2015, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant de 5,7 % à 7,5 % ⁴	–	–	4	4
Obligations liées à des contrats de location-financement, échéant à diverses dates de 2016 à 2022, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant de 2,4 % à 5,5 % ⁵	84	84	79	79
Total des prêts et emprunts	1 394 \$	1 135 \$	1 367 \$	1 134 \$
Prêts et emprunts courants	76 \$	76 \$	22 \$	22 \$
Prêts et emprunts non courants	1 318 \$	1 059 \$	1 345 \$	1 112 \$

1. La Société a le droit de rembourser les obligations avant l'échéance en payant une prime par rapport à la juste valeur.
2. Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada.
3. Cette dette n'est pas assortie de conditions de remboursement par anticipation.
4. Ces obligations liées à des contrats de location-financement concernaient le programme de renouvellement des ordinateurs de la Société et étaient remboursables en versements mensuels.
5. Une filiale bénéficie d'un crédit-bail pour l'acquisition d'immobilisations, qui lui permet des emprunts pouvant atteindre 125 millions de dollars. Le ratio de la dette à long terme au résultat avant intérêt, impôt et amortissement prévu par une clause restrictive ne doit pas dépasser 2,5:1 chaque trimestre. La filiale respecte la clause restrictive.

Des informations complémentaires au sujet des exigences concernant le capital et la capacité d'emprunt imposées au Groupe d'entreprises en vertu de règles extérieures sont présentées aux notes 17 et 24 c).

La charge d'intérêts sur les prêts et emprunts s'établit à 50 millions de dollars (49 millions de dollars en 2014).

Les remboursements futurs du capital des prêts et emprunts, à l'exclusion des obligations liées à des contrats de location-financement, s'établissent comme suit :

Aux 31 décembre	2015	2014
2016	55 \$	55 \$
2025	500	500
2040	500	500
	1 055 \$	1 055 \$

Les obligations liées à des contrats de location-financement au 31 décembre 2015 se présentent comme suit :

	Paiements minimaux	Charge d'intérêts non amortie	Valeur actualisée des paiements minimaux
Un an et moins	23 \$	2 \$	21 \$
Plus d'un an mais moins de cinq ans	61	4	57
Plus de cinq ans	6	–	6
Obligations liées à des contrats de location-financement	90 \$	6 \$	84 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement courantes	23 \$	2 \$	21 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement non courantes	67 \$	4 \$	63 \$

15. Prêts et emprunts (suite)

Les obligations liées à des contrats de location-financement au 31 décembre 2014 se présentent comme suit :

	Paie- ments minimaux	Charge d'intérêts non amortie	Valeur actualisée des paiements minimaux
Un an et moins	25 \$	3 \$	22 \$
Plus d'un an mais moins de cinq ans	59	4	55
Plus de cinq ans	6	–	6
Obligations liées à des contrats de location-financement	90 \$	7 \$	83 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement courantes	25 \$	3 \$	22 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement non courantes	65 \$	4 \$	61 \$

16. Provisions

Le tableau ci-après présente les variations des provisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 :

	Litiges	Autres provisions	Total
Solde au 31 décembre 2014	48 \$	25 \$	73 \$
Provisions supplémentaires constituées	8	35	43
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(8)	(36)	(44)
Réduction au titre de la réévaluation des provisions	(2)	(4)	(6)
Solde au 31 décembre 2015	46 \$	20 \$	66 \$
Provisions courantes	46 \$	19 \$	65 \$
Provisions non courantes, incluses dans les autres passifs non courants	– \$	1 \$	1 \$

Litiges

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

Autres provisions

Les soldes des autres provisions aux 31 décembre 2015 et 2014 englobent un certain nombre d'éléments, tels que les obligations à l'expiration de contrats de location, la charge d'impôt et d'autres provisions de la Société. Une provision au titre des indemnités de cessation d'emploi fait également partie de cette catégorie. Elle représente la meilleure estimation de la direction des sorties de trésorerie probables nécessaires pour le paiement des indemnités de cessation d'emploi. À l'exception des obligations à l'expiration de contrats de location, l'échéancier des sorties de trésorerie liées à ces éléments est à court terme. Les sorties de trésorerie liées aux obligations à l'expiration de contrats de location devraient se produire au cours des quatre prochaines années.

Des informations sur les passifs éventuels pour lesquels aucune provision n'a été comptabilisée, faute d'informations suffisantes pour établir une estimation raisonnable du montant de ces obligations, ou pour lesquels les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations sont possibles plutôt que probables sont fournies à la note 18.

Équité salariale

Une provision au titre des salaires et avantages à payer et provisions connexes constitue la meilleure estimation de la direction des passifs qui devront encore être engagés pour respecter le protocole d'entente conclu entre l'Alliance de la Fonction publique du Canada et la Société relativement à sa plainte d'écart salarial. Des informations détaillées ne sont pas présentées, car elles pourraient être préjudiciables à la Société.

17. Gestion du capital

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

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

L'encours total des prêts et emprunts s'établit à 1 135 millions de dollars au 31 décembre 2015, contre 1 134 millions de dollars au 31 décembre 2014. Cette augmentation de 1 million de dollars en 2015 est attribuable à une hausse nette du montant des obligations liées à des contrats de location-financement. Le montant des autres passifs non courants a diminué de 2 millions de dollars en 2015, principalement sous l'effet du recul des produits différés à long terme. L'augmentation des capitaux du Canada s'explique surtout par les réévaluations des régimes à prestations définies, qui sont constatées dans les autres éléments du résultat global et immédiatement incluses dans les résultats non distribués ou le déficit accumulé de la Société. Les capitaux du Canada étaient déficitaires de 1 151 millions de dollars au 31 décembre 2015 et de 2 035 millions de dollars au 31 décembre 2014.

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

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

Ces objectifs et les stratégies connexes sont examinés et approuvés chaque année par le Conseil d'administration dans le cadre de l'étude du plan d'entreprise annuel, qui est ensuite soumis à l'approbation du gouverneur en conseil. Le Plan d'entreprise de 2016 à 2020 n'a pas été présenté à la ministre responsable de la Société canadienne des postes aux fins d'approbation par le gouverneur en conseil, étant donné que le gouvernement du Canada devrait entreprendre un examen de Postes Canada en 2016.

Les *Lois* régissent la déclaration, le montant et le paiement d'un dividende au gouvernement du Canada. Le dividende fait l'objet d'un examen annuel, car la Société est tenue de présenter une proposition de paiement de dividende chaque année dans son plan d'entreprise. La Société a indiqué dans son Plan d'entreprise de 2015 à 2019 son intention de ne pas verser de dividende en 2015. Aucun dividende n'a été versé à l'actionnaire de 2009 à 2015.

La capacité d'emprunt de la Société et les facilités de crédit auxquelles elle a accès sont décrites à la note 24 c) sur le risque de liquidité découlant d'instruments financiers. La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que la Société indique son intention d'emprunter dans son plan d'entreprise annuel ou dans une modification du plan, qui doivent tous deux être approuvés par le Conseil d'administration et le gouverneur en conseil. De plus, les conditions détaillées de chaque emprunt doivent être approuvées par le ministre des Finances.

Le montant d'emprunt autorisé de la Société auprès d'autres sources que l'État est approuvé en vertu de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*. La *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit le plafonnement des prêts consentis à la Société sur le Trésor du Canada ainsi que l'établissement d'une structure de capital composée de capital-actions qui autorise la Société à émettre des actions à ses employés et au gouvernement du Canada. Cette méthode de financement n'a pas été utilisée. Des informations complémentaires au sujet du montant global d'emprunt autorisé de la Société sont présentées à la note 24 c).

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

18. Passifs éventuels

- a) En octobre 2012, la Société a été avisée par la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) que l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) avait demandé la réactivation de sa plainte sur l'équité salariale déposée initialement en 1982. Le rapport de l'enquêteur de la Commission, publié le 8 décembre 2014, concluait que les différends en matière d'équité salariale de la période allant de 1991 à 1997 demeuraient sans réponses et qu'ils devaient être renvoyés au Tribunal canadien des droits de la personne (le Tribunal) sans autre forme d'enquête. Le 30 janvier 2015, la Société a présenté à la Commission un mémoire portant sur ce rapport. En mars 2015, la Commission a statué que le fond de cette affaire devait être entendu par le Tribunal. Des documents à l'appui de la requête de la Société en révision judiciaire de la décision de la Commission ont été déposés le 24 avril 2015.

Le 28 août 2015, Postes Canada a présenté au Tribunal un avis selon lequel elle allait déposer une requête en irrecevabilité de la plainte ou, à tout le moins, une demande de suspension de celle-ci jusqu'à ce qu'une décision soit rendue au terme de la révision judiciaire. Lors d'une conférence de gestion de l'instance, qui s'est tenue le 9 mars 2016, on a accordé à Postes Canada un délai jusqu'au 15 avril 2016 pour fournir les documents écrits à l'appui de sa requête. Une autre conférence de gestion de l'instance a été fixée pour le 4 mai 2016, en vue de discuter de l'échéancier pour la présentation des réponses par l'ACMPA et la Commission et d'établir la date de l'audition.

18. Passifs éventuels (suite)

La requête de Postes Canada en révision de la décision de la Commission devait être entendue par la Cour fédérale le 17 février 2016. Cependant, elle a dû être reportée, et la Cour n'a pas encore confirmé une nouvelle date.

- b)** La convention collective signée en mai 2007 entre la Société et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) a expiré en janvier 2011. À la suite des grèves tournantes déclenchées dans tout le pays par le STTP et du lock-out décrété par la Société, le gouvernement du Canada a déposé un projet de loi forçant le retour au travail, qui a reçu la sanction royale en juin 2011. En octobre 2011, le STTP a déposé une requête de contestation de la constitutionnalité de la loi. De nouvelles ententes ont par la suite été ratifiées et signées en décembre 2012.

L'audition de la requête du STTP a eu lieu en octobre 2015; le Tribunal a mis sa décision en délibéré. Comme il n'est pas actuellement possible de déterminer l'issue de la requête de contestation de la constitutionnalité de la loi forçant le retour au travail présentée par le STTP, aucune provision n'a été comptabilisée dans les états financiers consolidés à ce titre.

- c)** En novembre 2014, le STTP et d'autres organisations ont présenté à la Cour fédérale une demande de révision judiciaire de la décision de Postes Canada concernant la conversion du service de livraison du courrier à la porte vers des boîtes postales communautaires. Certaines communautés urbaines de Montréal se sont vu accorder le statut d'intervenant dans ce dossier. La date de l'audition de la demande n'a pas encore été fixée. Il est impossible pour le moment de déterminer l'issue de cette contestation. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre dans les états financiers consolidés.
- d)** Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises conclut des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, chaque société du Groupe d'entreprises offre des indemnités à chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants ainsi qu'à certains de ses employés, soit aux termes de règlements administratifs, soit aux termes d'ententes, afin de les dédommager pour les réclamations dont ils pourraient faire l'objet ou les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs ou de dirigeants du Groupe d'entreprises ou dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs, de dirigeants ou d'une autre fonction semblable au sein d'une autre entité à la demande du Groupe d'entreprises.

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

- e)** Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises est partie à différentes réclamations et divers litiges pour lesquels les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations qui en découleraient ne peuvent être estimées ou ne sont pas probables à l'heure actuelle. Lorsqu'une obligation est manifeste, la Société comptabilise des provisions au titre de litiges si une sortie de ressources est probable, et qu'il est possible d'en estimer le montant de manière raisonnable (note 16 sur les provisions).
- f)** Certains bâtiments de la Société contiennent des matériaux composés d'amiante que la Société serait obligée de retirer et de détruire de manière spéciale si elle entamait des projets de rénovation majeure ou de démolition partielle ou entière. Tant que ces projets ne seront pas amorcés, il n'y aura aucune obligation de retirer ou de détruire les matériaux contenant de l'amiante. Par conséquent, aucune provision à cet égard n'a été présentée dans les états financiers consolidés.

De même, la juste valeur des obligations de démantèlement liées à la remise en état des sites après l'enlèvement permanent d'une boîte postale communautaire d'un lieu ne peut pas être raisonnablement estimée, car la Société ne connaît pas les dates de règlement des obligations. La Société continuera d'évaluer sa capacité d'estimer les justes valeurs de ses obligations de démantèlement à chaque date de clôture.

19. Engagements

- a)** Le Groupe d'entreprises s'est engagé à verser les paiements minimaux futurs suivants au titre de la location d'installations et de matériel de transport, et pour d'autres contrats de location simple :

Aux 31 décembre	2015	2014
Tout au plus un an	137 \$	138 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	389	394
Plus de cinq ans	388	431
Total	914 \$	963 \$

Les montants présentés dans le tableau qui précède comprennent des paiements au titre de la location totalisant 65 millions de dollars (84 millions de dollars en 2014) qui seront versés par la Société, dans le cours normal de ses activités, à des parties liées pour des locaux destinés aux services postaux et aux services de transport.

19. Engagements (suite)

Le Groupe d'entreprises a conclu des contrats de location simple pour un certain nombre de propriétés, y compris des bâtiments industriels, des magasins de détail, des bureaux et des terrains ainsi que pour du matériel d'exploitation. La durée moyenne des contrats de location est de six ans. Le renouvellement des contrats qui sont assortis d'options de renouvellement est laissé à l'appréciation du Groupe d'entreprises. Certains contrats accordent à la Société un droit de premier refus en cas de vente du bâtiment.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015, un montant de 134 millions de dollars a été comptabilisé en charges dans le résultat net au titre des contrats de location simple (144 millions de dollars en 2014). Ce montant est présenté net des produits locatifs qui totalisent 9 millions de dollars (10 millions de dollars en 2014).

- b)** Le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs externes, y compris des contrats qui prévoient des pénalités ou frais de résiliation de contrats, dont la valeur est d'environ 785 millions de dollars et qui vont jusqu'à 2022.
- c)** Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises conclut des ententes contractuelles pour acquérir des biens et des services sur des périodes de plus d'un an. Les décaissements dépendent en grande partie des besoins futurs fondés sur les volumes, sous réserve des droits du Groupe d'entreprises de résilier ces ententes contractuelles.

20. Autres charges d'exploitation

Exercices clos les 31 décembre	2015	2014
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 263 \$	1 338 \$
Immobilier, installations et entretien	347	354
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	622	587
Autres charges d'exploitation	2 232 \$	2 279 \$

21. Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement

Exercices clos les 31 décembre	2015	2014
Produit d'intérêts	14 \$	14 \$
Profit sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	3	9
Produits de placement et autres produits	17 \$	23 \$
Charge d'intérêts	(50) \$	(49) \$
Autres charges	-	(4)
Charges financières et autres charges	(50) \$	(53) \$
Charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement	(33) \$	(30) \$

22. Participations dans d'autres entités

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

Nom de la filiale	Principale activité	Pays de constitution	Pays d'exercice des activités	Proportion de la participation détenue directement ou indirectement	
				31 décembre 2015	31 décembre 2014
Les Investissements Purolator Ltée	Services de transport et de messagerie	Canada	Canada et États-Unis	91 %	91 %
Groupe SCI inc.	Services de transport et de logistique	Canada	Canada	99 %	99 %
Innovapost Inc.	Services de technologie de l'information	Canada	Canada	98 %	98 %

23. Transactions avec des parties liées

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

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

Exercices clos les 31 décembre	2015	2014
Produits générés par des transactions avec des parties liées	278 \$	260 \$
Paiements reçus à titre de compensation en vertu de programmes		
Envois postaux du gouvernement et envois d'articles destinés aux aveugles	22 \$	22 \$
Loyers versés par les parties liées pour des locaux loués auprès de la Société	7 \$	7 \$
Charges relatives aux transactions avec des parties liées	26 \$	30 \$

La majeure partie des produits générés par des transactions avec des parties liées concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada, ainsi que des paiements reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la prestation de services postaux parlementaires et l'envoi d'articles en franchise aux aveugles (note 5).

Aux 31 décembre	2015	2014
Montants à recevoir des parties liées ou à payer à celles-ci		
Inclus dans les clients et autres débiteurs	29 \$	25 \$
Inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs	12 \$	7 \$
Produits différés générés par des transactions avec des parties liées	2 \$	3 \$

Les paiements futurs des parties liées pour la location de locaux de la Société s'établissent comme suit :

Aux 31 décembre	2015	2014
Tout au plus un an	6 \$	7 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	18	23
Total	24 \$	30 \$

b) Rémunération des principaux dirigeants

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

La rémunération des principaux dirigeants a été la suivante :

Exercices clos les 31 décembre	2015	2014
Avantages du personnel à court terme	9 \$	9 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	1	1
Total de la rémunération	10 \$	10 \$

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe d'entreprises qui a trait au Conseil d'administration pour 2015 présentée dans ce tableau s'élève à 0,3 million de dollars (0,3 million de dollars en 2014).

Il n'y a eu aucune transaction avec les principaux dirigeants autre que leur rémunération.

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

Dans le cours normal de ses activités, il arrive que le Groupe d'entreprises interagisse avec des entreprises dont les politiques financières et d'exploitation sont entièrement ou conjointement régies par les principaux dirigeants du Groupe d'entreprises. Le cas échéant, les principaux dirigeants concernés se retirent toujours de toutes les discussions ou décisions se rattachant aux transactions entre les sociétés. Les seules transactions d'importance réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ont eu lieu entre Purolator et une société contrôlée par l'un des principaux dirigeants du Groupe d'entreprises, qui est administrateur et actionnaire minoritaire de Purolator. Cette société a fourni à Purolator des services de transport aérien pour un montant de 32 millions de dollars (112 millions de dollars en 2014). Au 31 décembre 2015, Purolator ne doit aucune somme (6 millions de dollars en 2014) à cette dernière. Cette somme est incluse dans les fournisseurs et autres créditeurs. Ces transactions ont été effectuées à des prix et à des conditions qui sont comparables à ceux des transactions effectuées avec les autres fournisseurs de Purolator.

23. Transactions avec des parties liées (suite)

d) Transactions avec les régimes de retraite de la Société

Au cours de l'exercice, la Société a rendu des services administratifs au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes pour un montant de 11 millions de dollars (10 millions de dollars en 2014). Au 31 décembre 2015, une créance de 9 millions de dollars (11 millions de dollars en 2014) liée aux transactions avec le Régime est impayée et est prise en compte dans les clients et autres débiteurs.

Les paiements versés en espèces, y compris les cotisations aux régimes à prestations définies et aux régimes à cotisations définies du Groupe d'entreprises, sont présentés à la note 10 i).

24. Instruments financiers et gestion des risques

Juste valeur des instruments financiers

Le tableau suivant présente les justes valeurs estimatives des instruments financiers conformément aux méthodes comptables du Groupe d'entreprises. Les justes valeurs sont déterminées et présentées selon la hiérarchie décrite ci-dessous qui reflète l'importance des données utilisées pour établir les estimations.

Au 31 décembre 2015	Niveau 1 ¹	Niveau 2 ²	Niveau 3 ³	Total
Actifs évalués à la juste valeur				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	515 \$	260 \$	– \$	775 \$
Titres négociables	– \$	837 \$	– \$	837 \$
Titres réservés	– \$	539 \$	– \$	539 \$
Passifs évalués à la juste valeur				
Fournisseurs et autres créditeurs : passifs financiers détenus à des fins de gestion des risques	– \$	1 \$	– \$	1 \$
Passifs évalués au coût amorti				
Prêts et emprunts	– \$	1 394 \$	– \$	1 394 \$

Au 31 décembre 2014	Niveau 1 ¹	Niveau 2 ²	Niveau 3 ³	Total
Actifs évalués à la juste valeur				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	457 \$	220 \$	– \$	677 \$
Titres négociables	– \$	689 \$	– \$	689 \$
Titres réservés	– \$	551 \$	– \$	551 \$
Passifs évalués à la juste valeur				
Fournisseurs et autres créditeurs : passifs financiers détenus à des fins de gestion des risques	– \$	1 \$	– \$	1 \$
Passifs évalués au coût amorti				
Prêts et emprunts	– \$	1 367 \$	– \$	1 367 \$

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

Il n'y a eu aucun transfert entre les divers niveaux de la hiérarchie des justes valeurs au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

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

24. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

Facteurs de risques financiers

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

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

a) Risque de marché

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

- a.1) Risque de taux d'intérêt** • Les placements du Groupe d'entreprises comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont désignés à la juste valeur par le biais du résultat net ou comme étant disponibles à la vente. Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2015, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des placements du portefeuille de titres réservés est de 13 ans (12 ans en 2014).

Le Groupe d'entreprises a effectué une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt en utilisant une augmentation ou une diminution de 1 %, ce qui représente l'évaluation par la direction d'une variation raisonnablement possible des taux d'intérêt, étant donné la nature et la durée jusqu'à l'échéance des placements en circulation. Une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait diminuer ou augmenter la valeur des titres réservés et des autres éléments du résultat global de 70 millions de dollars au 31 décembre 2015 (64 millions de dollars en 2014). De telles variations de leur valeur seraient en partie compensées par la variation de la valeur de certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme. La presque totalité des prêts et emprunts du Groupe d'entreprises présente des taux d'intérêt fixes et des modalités de remboursement anticipé comportant une prime par rapport à la juste valeur.

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

Le secteur Postes Canada a instauré un programme de couverture économique visant à réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et aux ventes libellées en DTS prévues. Les expositions sont, dans un premier temps, portées en diminution des charges prévues, libellées en DTS, et il se peut que les autres expositions soient couvertes au moyen de contrats de change à terme libellés dans les quatre devises qui forment un DTS. Dans le cadre du programme, les opérations de couverture autorisées ne peuvent pas dépasser 70 % des expositions nettes prévues lorsque les flux de trésorerie sont hautement probables. Les contrats de change à terme en vigueur se détaillent comme suit :

Au 31 décembre 2015

Devise	Montant notionnel	Équivalent canadien	Taux contractuel moyen	Échéance	Type	Juste valeur
Dollar américain	25 \$ US	34 \$	1,35 \$/\$ US	14 janvier 2016	Vente à terme	(1) \$
Euro	15 €	23	1,49 \$/€	15 janvier 2016	Vente à terme	-
Livre sterling	3 £	6	2,06 \$/£	15 janvier 2016	Vente à terme	-
Yen	300 ¥	3	0,011 \$/¥	15 janvier 2016	Vente à terme	-
Total		66 \$				(1) \$

24. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

Au 31 décembre 2014

Devise	Montant notionnel	Équivalent canadien	Taux contractuel moyen	Échéance	Type	Juste valeur
Dollar américain	24 \$ US	27 \$	1,14 \$/\$ US	15 janvier 2015	Vente à terme	(1) \$
Euro	14 €	20	1,41 \$/€	16 janvier 2015	Vente à terme	–
Livre sterling	3 £	5	1,78 \$/£	16 janvier 2015	Vente à terme	–
Yen	300 ¥	3	0,010 \$/¥	16 janvier 2015	Vente à terme	–
Total		55 \$				(1) \$

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

	Exercices clos les 31 décembre			2015		2014
	Profits de change	Pertes sur dérivés	Total	Profits (pertes) de change	Pertes sur dérivés	Total
Latents	8 \$	– \$	8 \$	(4) \$	(1) \$	(5) \$
Réalisés	13	(16)	(3)	5	–	5
Total	21 \$	(16) \$	5 \$	1 \$	(1) \$	– \$

L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2015 sur l'exposition restante aux variations du taux du change, en supposant que toutes les autres variables ne changent pas, ferait augmenter ou diminuer le résultat net de l'exercice de 9 millions de dollars (6 millions de dollars en 2014).

- a.3) Risque marchandises** • Le Groupe d'entreprises est, de par sa nature, exposé au risque d'augmentation du prix du carburant. Il atténue ce risque en imposant un supplément pour le prix du carburant à certains de ses produits. Une telle technique d'atténuation des risques est reconnue dans le secteur et mise en pratique depuis longtemps.

b) Risque de crédit

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

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

Le risque de crédit lié aux placements en trésorerie et équivalents de trésorerie, en titres négociables et en titres réservés est réduit grâce à des placements auprès d'émetteurs qui répondent à des critères de placement précis et à l'imposition d'un plafond monétaire par type de produit financier et par émetteur de titres. Les placements dans des institutions financières et des sociétés doivent avoir des cotes minimales de deux agences de notation indépendantes équivalant aux cotes R1 (moyen) pour les placements à court terme et A pour les placements à long terme du Dominion Bond Rating Service. Le Groupe d'entreprises examine régulièrement les cotes de crédit des émetteurs de ses placements, et il liquide les placements dans un délai donné si la cote de crédit de l'émetteur descend en deçà des niveaux acceptables. Aucune perte de valeur sur des placements n'a été comptabilisée au cours de l'exercice (aucune en 2014).

Le risque de crédit lié aux créances à recevoir de clients grossistes et commerciaux est atténué par l'importance de la clientèle du Groupe d'entreprises, qui regroupe à peu près tous les secteurs d'activité au Canada. Le Groupe d'entreprises applique un programme d'évaluation du crédit de chaque client selon la solidité financière et les habitudes de paiement, et limite le montant du crédit accordé lorsqu'il le juge nécessaire. Il surveille ses comptes clients en fonction de ces limites de crédit et de l'ancienneté des factures impayées. Il établit une provision pour créances douteuses pour tenir compte de la valeur de réalisation estimative des comptes clients. Il établit des provisions générales et spécifiques dont le montant est estimé selon les résultats antérieurs et les arriérés des débiteurs douteux, les dépréciations, la capacité de payer et les habitudes de paiement des clients. Même si le ralentissement persiste dans certains secteurs de l'économie canadienne, le Groupe d'entreprises n'a pas enregistré d'augmentation de ses créances douteuses par rapport aux exercices précédents. La surveillance hebdomadaire et ponctuelle de la balance chronologique des créances et du délai moyen de recouvrement n'a pas indiqué de changements importants dans la tendance de l'ancienneté des créances.

24. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

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

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

Aux 31 décembre	2015	2014
Comptes clients :		
En règle	439 \$	437 \$
En souffrance depuis 1 à 15 jours	69	63
En souffrance depuis 16 à 30 jours	27	14
En souffrance depuis plus de 30 jours	33	29
Provision pour créances douteuses	(8)	(7)
Comptes clients – nets	560	536
Comptes clients – administrations postales étrangères	191	204
Autres débiteurs	39	55
Clients et autres débiteurs	790 \$	795 \$

Les pertes de valeur sur les clients et autres débiteurs comptabilisées au cours de l'exercice se sont établies à 5 millions de dollars (4 millions de dollars en 2014).

c) Risque de liquidité

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

En février 2014, la Société a reçu un allègement la dispensant de verser des cotisations spéciales à son régime de retraite agréé pour la période allant de 2014 à 2017 [note 10 i)]. De son avis, elle a des liquidités et une capacité d'emprunt autorisé suffisantes pour couvrir ses activités pour au moins les 12 prochains mois.

Le plan d'emprunt de la Société est examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, puis soumis à l'approbation du gouverneur en conseil sur la recommandation de la ministre responsable de Postes Canada et du ministre des Finances, dans le cadre du processus d'approbation du plan d'entreprise de la Société (note 17). Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société peut emprunter un montant maximal de 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. Aux termes de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-10*, la Société est autorisée à emprunter à d'autres sources que l'État des sommes ne dépassant pas un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances. Au 31 décembre 2015, le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 100 millions de dollars (100 millions de dollars en 2014) pouvant être utilisée pour la gestion de la trésorerie sous la forme d'emprunts à court terme.

Le montant des prêts et emprunts de la Société se chiffre à 1 051 millions de dollars (1 055 millions de dollars en 2014) et des lettres de crédit sont émises pour un montant de 12 millions de dollars (12 millions de dollars en 2014) au 31 décembre 2015. Aucune somme n'est prélevée sur les facilités d'emprunt à court terme au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2015, les filiales de la Société ont accès à des facilités de crédit s'élevant à 220 millions de dollars (205 millions de dollars en 2014), dont 84 millions de dollars (79 millions de dollars en 2014) sont utilisés à la clôture de l'exercice. Les filiales disposent également de lettres de crédit totalisant 7 millions de dollars (7 millions de dollars en 2014). Des informations complémentaires au sujet des prêts et emprunts du Groupe d'entreprises sont présentées à la note 15.

24. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

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

Au 31 décembre 2015

	Taux d'intérêt effectif	Moins d'un an	Plus d'un an, mais moins de cinq ans	Plus de cinq ans	Total
Ne portant pas intérêt ¹	s.o.	686 \$	1 \$	– \$	687 \$
Passifs détenus à des fins de gestion des risques	s.o.	1	–	–	1
Obligations, série 1	4,39 %	22	109	914	1 045
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	602	704
Obligations non remboursables par anticipation	10,6 %	58	–	–	58
Obligations liées à des contrats de location-financement	2,4 %-5,5 %	23	61	6	90
		810 \$	253 \$	1 522 \$	2 585 \$

Au 31 décembre 2014

	Taux d'intérêt effectif	Moins d'un an	Plus d'un an, mais moins de cinq ans	Plus de cinq ans	Total
Ne portant pas intérêt ¹	s.o.	713 \$	1 \$	– \$	714 \$
Passifs détenus à des fins de gestion des risques	s.o.	1	–	–	1
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	958	1 067
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	622	724
Obligations non remboursables par anticipation	10,6 %	6	58	–	64
Obligations liées à des contrats de location-financement	3,3 %-7,5 %	25	59	6	90
		787 \$	287 \$	1 586 \$	2 660 \$

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

La gestion de la dette et des capitaux propres du Groupe d'entreprises, qui est résumée à la note 17, influe également sur le risque de liquidité découlant des instruments financiers.

25. Informations sectorielles

- a) **Secteurs opérationnels** • Une description des secteurs opérationnels du Groupe d'entreprises est fournie à la note portant sur les principales méthodes comptables [note 2 m)]. Les méthodes comptables utilisées pour les secteurs opérationnels sont les mêmes que celles décrites à la note portant sur les principales méthodes comptables (note 2). Les transactions intersectorielles sont comptabilisées à la valeur d'échange, qui correspond au montant convenu entre les diverses entités juridiques. Sauf pour le secteur des services de technologie de l'information (TI) qui fournit des services partagés selon le principe du recouvrement des coûts, les transactions sont conclues à des conditions qui sont comparables à celles en vigueur sur les marchés. Sur une base consolidée, la Société n'a aucun client externe dont les achats représentent plus de 10 % de la totalité de ses produits.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, l'unité fonctionnelle responsable de la TI a enregistré des produits intersectoriels se chiffrant à 263 millions de dollars (245 millions de dollars au 31 décembre 2014), a engagé des charges d'exploitation de 263 millions de dollars (245 millions de dollars au 31 décembre 2014) et a enregistré un résultat net de néant (néant au 31 décembre 2014). Le total des actifs et des passifs au 31 décembre 2015 se chiffre, respectivement, à 125 millions de dollars et à 74 millions de dollars (113 millions de dollars et 66 millions de dollars, respectivement, au 31 décembre 2014).

25. Informations sectorielles (suite)

Au 31 décembre 2015 et pour l'exercice clos à cette date

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	Total
Produits provenant des clients externes	6 286 \$	1 511 \$	209 \$	– \$	8 006 \$
Produits intersectoriels	30	31	53	(114)	–
Produits d'exploitation	6 316 \$	1 542 \$	262 \$	(114) \$	8 006 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 338 \$	735 \$	120 \$	97 \$	5 290 \$
Autres charges d'exploitation	1 627	699	114	(208)	2 232
Amortissement	259	51	8	(3)	315
Charges d'exploitation	6 224 \$	1 485 \$	242 \$	(114) \$	7 837 \$
Résultat d'exploitation	92 \$	57 \$	20 \$	– \$	169 \$
Produits de placement et autres produits	19 \$	1 \$	– \$	(3) \$	17 \$
Charges financières et autres charges	(48)	(2)	–	–	(50)
Résultat avant impôt	63 \$	56 \$	20 \$	(3) \$	136 \$
Charge d'impôt sur le résultat	16	16	5	–	37
Résultat net	47 \$	40 \$	15 \$	(3) \$	99 \$
Total des actifs	7 094 \$	847 \$	120 \$	(341) \$	7 720 \$
Acquisition d'immobilisations	310 \$	64 \$	8 \$	(8) \$	374 \$
Total des passifs	8 477 \$	358 \$	59 \$	(50) \$	8 844 \$

Au 31 décembre 2014 et pour l'exercice clos à cette date

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	Total
Produits provenant des clients externes	6 183 \$	1 604 \$	195 \$	– \$	7 982 \$
Produits intersectoriels	31	83	28	(142)	–
Produits d'exploitation	6 214 \$	1 687 \$	223 \$	(142) \$	7 982 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 139 \$	746 \$	99 \$	92 \$	5 076 \$
Autres charges d'exploitation	1 601	807	103	(232)	2 279
Amortissement	270	54	7	(3)	328
Charges d'exploitation	6 010 \$	1 607 \$	209 \$	(143) \$	7 683 \$
Résultat d'exploitation	204 \$	80 \$	14 \$	1 \$	299 \$
Produits de placement et autres produits	40 \$	(3) \$	– \$	(14) \$	23 \$
Charges financières et autres charges	(50)	(3)	–	–	(53)
Résultat avant impôt	194 \$	74 \$	14 \$	(13) \$	269 \$
Charge d'impôt sur le résultat	46	21	4	–	71
Résultat net	148 \$	53 \$	10 \$	(13) \$	198 \$
Total des actifs	6 983 \$	835 \$	110 \$	(344) \$	7 584 \$
Acquisition d'immobilisations	234 \$	51 \$	9 \$	(1) \$	293 \$
Total des passifs	9 200 \$	382 \$	66 \$	(53) \$	9 595 \$

25. Informations sectorielles (suite)

b) Informations sur les produits répartis par régions géographiques

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

Exercices clos les 31 décembre	2015	2014
Canada	7 426 \$	7 419 \$
États-Unis	431	430
Reste du monde	149	133
Total des produits	8 006 \$	7 982 \$

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

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

Exercice clos le 31 décembre 2015

	Produits totaux	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Produits attribués à la vente			
Courrier transactionnel	2 021 \$	(2) \$	2 019 \$
Colis	3 455	(111)	3 344
Marketing direct	1 196	–	1 196
Autre	530	(264)	266
	7 202 \$	(377) \$	6 825 \$
Produits non attribués			
Timbres-poste	507 \$	– \$	507 \$
Machines à affranchir	674	–	674
	1 181 \$	– \$	1 181 \$
Total	8 383 \$	(377) \$	8 006 \$

Exercice clos le 31 décembre 2014

	Produits totaux	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Produits attribués à la vente			
Courrier transactionnel	1 999 \$	(3) \$	1 996 \$
Colis	3 427	(138)	3 289
Marketing direct	1 208	–	1 208
Autre	518	(246)	272
	7 152 \$	(387) \$	6 765 \$
Produits non attribués			
Timbres-poste	536 \$	– \$	536 \$
Machines à affranchir	681	–	681
	1 217 \$	– \$	1 217 \$
Total	8 369 \$	(387) \$	7 982 \$

Les chiffres correspondants de l'exercice 2014 ont été reclassés pour en permettre la comparaison avec ceux de l'exercice à l'étude. En raison de la redistribution des produits et services entre les secteurs d'activité, un montant de 3 millions de dollars a été reclassé de la catégorie Autre vers la catégorie Marketing direct.

Taille et portée

EMPLOYÉS



Près de

64 000

employés rémunérés à temps plein et à temps partiel du Groupe d'entreprises, à l'exception des employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée (donnée approximative)

PARC DE VÉHICULES



Près de

13 000

véhicules appartenant à Postes Canada

ADRESSES DESSERVIES

Résidentielles



Près de

14,8 millions

Commerciales



Près de

1 million

BUREAUX DE POSTE

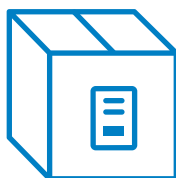


Plus de

6 200

bureaux de poste au Canada

ARTICLES LIVRÉS



Près de

9 milliards

d'articles de courrier, de colis et de messages

MODE DE LIVRAISON

(nombre d'adresses)

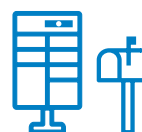
À la porte



Près de

4,3 millions

Centralisé ou boîte rurale



Plus de

11,5 millions

REPÉRAGE D'ARTICLES



Plus de

425 millions

d'activités de suivi en ligne (68 % au moyen de l'appli mobile)

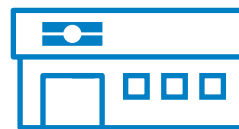
POSTESCANADA.CA



189 millions

de visites sur postescanada.ca en 2015 (comprend les visites à postel.ca)

INSTALLATIONS



21

établissements de traitement

485

postes de facteurs

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

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Renseignements généraux : 1 866 607-6301

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

Cibleur Précis, Correspondance-réponse d'affaires, Courrier de Quartier, Courrier de Quartier de Postes Canada, Courrier Personnalisé, Courrier Personnalisé de Postes Canada, Courrier recommandé, Du monde en ligne jusqu'à vous, le dessin Enveloppe et cercle, FlexiLivraison, le dessin Innovation de Postes Canada, Marketing Intelliposte, le dessin Marketing Intelliposte, Marketing Intelliposte de Postes Canada, Médiaposte, Médiaposte avec adresse, Médiaposte sans adresse, Paquet repérable, postal, Poste-lettres, Postes Publications, Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce, la Science de l'activation, Solutions pour petites entreprises de Postes Canada et Xpresspost sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes. PostNet est une marque de commerce de la Société canadienne des postes utilisée sous licence.

Altitude Sports et le logo Altitude Sports sont des marques de commerce de 9054-8553 Québec Inc.

Best Buy et le logo Best Buy sont des marques de commerce de BBY Solutions, Inc.

Coupe du Monde Féminine de la FIFA est une des marques de commerce de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA).

Dynamite, le logo Dynamite, Garage et le logo Garage sont des marques de commerce de Groupe Dynamite Inc.

Frank & Oak et le logo Frank & Oak sont des marques de commerce de MODASUITE Inc.

Fruits & Passion et le logo Fruits & Passion sont des marques de commerce de Fruits & Passion Boutiques Inc.

Harvey's et le logo Harvey's sont des marques de commerce de Cara Operations Limited.

Kandy et le logo Kandy sont des marques de commerce de Kandy Outdoor Flooring Inc.

Kayokoko Swimwear et le logo Kayokoko Swimwear sont des marques de commerce de Kayokoko Swimwear Inc.

LEED est une marque de commerce du U.S. Green Building Council.

Tous les logotypes et toutes les marques de la LNH, ainsi que les logotypes et les marques des équipes de la LNH illustrés aux présentes, appartiennent à la LNH et à ses équipes respectives et ne peuvent être reproduits sans le consentement préalable écrit de NHL Enterprises, L.P. © LNH 2016. Tous droits réservés.

Nerd Block et le logo Nerd Block sont des marques de commerce de Nerd Block Inc.

Manitobah Mukluks et le logo Manitobah Mukluks sont des marques de commerce de Blue Moose Clothing Company Ltd.

Olive the Senses et le logo Olive the Senses sont des marques de commerce de Olive the Senses Gourmet Foods, Ltd.

Poppy Barley et le logo Poppy Barley sont des marques de commerce de Poppy Barley Inc.

Shopify et le logo Shopify et Sac S sont des marques de commerce de Shopify Inc.

Sweet Flour et le logo Sweet Flour sont des marques de commerce de Kim Gans.

ThalnicLabs et le logo ThalnicLabs sont des marques de commerce de Thalnic Labs Inc.

Well.ca et le logo Well.ca sont des marques de commerce de Well.ca Inc.

This report is also available in English.

postescanada.ca

Canada

